

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurence fotbalových agentur
Competition Analysis of Football Agencies

Student: Bc. Stanislav Tkadlec

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Steinová, Ph.D.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Stanislav Tkadlec**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Analýza konkurence fotbalových agentur**
Competition Analysis of Football Agencies

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Metody a techniky výzkumu
4. Charakteristika trhu
5. Analýza získaných dat
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.

DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.

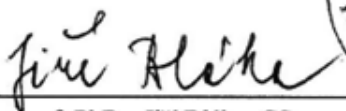
KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

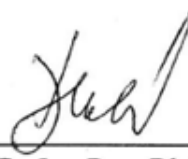
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Steinová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě 29. dubna 2011

.....
Bc. Stanislav Tkadlec

Rád bych poděkoval všem, kteří mi ochotně pomohli při zpracování mé diplomové práce, především bych chtěl poděkovat paní Ing. Martině Steinové, Ph.D., za její odborné vedení, rady a čas, který této diplomové práci věnovala.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
	<i>2.1 Management.....</i>	<i>8</i>
	2.1.1 Profil manažera	9
	2.1.2 Funkce managementu.....	11
	2.1.3 Sportovní management.....	13
	<i>2.2 Marketing.....</i>	<i>14</i>
	2.2.1 Základní pojmy	15
	2.2.2 Marketingový mix	16
	2.2.3 Marketing služeb	17
	2.2.4 Sportovní marketing.....	18
	<i>2.3 Marketingový výzkum.....</i>	<i>24</i>
	2.3.1 Dotazník	24
	2.3.2 Osobní rozhovor.....	24
	2.3.3 SWOT analýza	25
	2.3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	25
3	METODY A TECHNIKY VÝZKUMU	28
	<i>3.1 Příprava marketingového výzkumu</i>	<i>28</i>
	<i>3.2 Realizační fáze sběru dat</i>	<i>29</i>
4	CHARAKTERISTIKA TRHU	30
	<i>4.1 Charakteristiky vybraných fotbalových agentur</i>	<i>30</i>
	4.1.1 Sport Invest a.s.	30
	4.1.2 International Sports Management s.r.o. (ISM).....	31
	4.1.3 Nehoda Sport a.s.	31
	4.1.4 Chovanec Sport Agency a.s.	31

4.1.5 International Football Marketing & Management (IFM-M).....	32
4.1.6 All Stars Team s.r.o.....	32
4.1.7 MLM Sport Management.....	33
4.1.8 Sport Management Agency s.r.o. (SMA).....	34
4.1.9 Marketing Sport Group s.r.o. (MSG)	34
4.2 <i>Fotbalový agent</i>	35
4.2.1 Popis agenta s licenci Players' Agent	35
4.2.2 Smlouva o zastupování fotbalovým agentem.....	36
4.2.3 Práva a povinnosti fotbalového agenta.....	37
4.2.4 Trh s fotbalovými agenty v tuzemsku a zahraničí.....	37
5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	38
5.1 <i>Pohled fotbalových hráčů</i>	38
5.2 <i>Pohled vybraných fotbalových agentů s licenci Player's Agent</i>	45
5.3 <i>Pohled mládežnických trenérů ČR</i>	48
5.4 <i>Srovnání vybraných fotbalových agentur</i>	50
5.5 <i>Aplikace SWOT analýzy na All Stars Team</i>	53
5.6 <i>Aplikace Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil na All Stars Team</i>	56
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ALL STARS TEAM	58
7 ZÁVĚR.....	61
POUŽITÁ LITERATURA	63
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

„Fotbal není záležitostí života a smrti. Je mnohem důležitější.“

(Bill Shankly)

Historie hry, která se už tehdy podobala fotbalu, sahá až do období starověku. Nejstarší takovou hrou je čínské „kudžu“. V Římě a Řecku se provozovalo mnoho podobných her, při kterých se hrálo nohama. Příkladem je třeba římská hra „harpastum“. Ve středověku se prováděly různé hry, v nichž se míč nosil buďto v rukou, nebo se do něj kopalo. Pravidla se však výrazně lišila podle místa a času. Vznik dnešní podoby fotbalu má kořeny v Anglii, kde se v 16. století formovalo mnoho sportů, které se později dostávaly v moderní podobě do celého světa.

Z fotbalu se stal fenomén spojující a vytvářející vazby mezi lidmi na všech kontinentech. Díky své nenáročnosti a jednoduchým pravidlům ho sledují a hrají miliony lidí ve více než dvě stě zemích světa.

Diplomovou práci jsem se rozhodl zaměřit na profesionální úroveň fotbalu. Sledovat fotbal na této úrovni mnohdy nabízí úchvatnou podívanou, ale většina diváků nedohlédne do pozadí a zákulisí a neví, jak vysoký počet lidí se podílí na produktu zvaném fotbal. Já se budu podrobně zabývat profesí hráčského agenta a jeho prací ve fotbalovém prostředí.

Samotná profese hráčského agenta spočívá v zastupování svých klientů, kterými jsou především fotbaloví hráči. Za předem smlouvenou provizi zprostředkovává jednání mezi hráči a fotbalovým klubem a poskytuje další služby, které pomáhají hráčům v rozvoji jejich kariéry. Názory na přínos této profese, jak od samotných hráčů, tak i hlasů z fotbalového prostředí, se různí. Každopádně práce těchto agentů by měla být vždy čestná a ve fair-play rovině.

Ve své diplomové práci popisuji tuzemský fotbalový trh s fotbalovými agenturami a detailně se zabývám prací čtyř agentur, které jsem studoval. Posléze, podle předem určených kritérií, vyberu nejlepší z nich a s tou budu pracovat v dalších kapitolách.

Cílem mé diplomové práce je provedení analýzy konkurence vybraných fotbalových agentur. Výsledkem pak ucelený pohled na činnost konkrétní agentury.

Zvolené téma diplomové práce jsem si vybral, protože se ve fotbalovém prostředí dlouho pohybuji a chtěl jsem využít kontaktů z minulosti, které mi zde pomohly. Pomocí analýz jsem poodkryl nedostatky dané společnosti a na závěr podal konkrétní návrhy a doporučení, jež by měla v budoucnu zvýšit tržní sílu a upevnit stávající postavení fotbalové agentury.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Management

Termín management je odvozen od anglického slova „to manage“, který terminologicky odpovídá českým slovům „obstarat“ a „zařídít“. Základní podstata managementu souvisí s organizací. Můžeme říct, že organizace je sdružení lidí, kteří se spojili proto, aby svými silami a prostředky dosáhli určitého cíle. Úkolem managementu je vytvářet takové organizace, které fungují. [15]

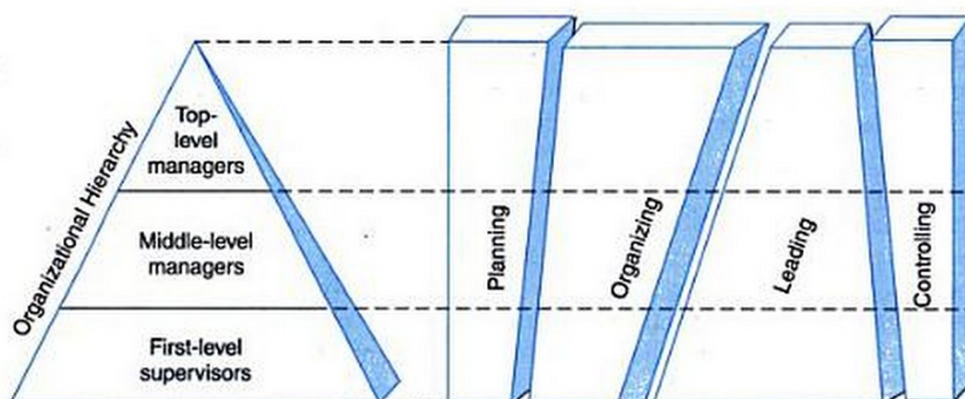
Definice pojmu management můžeme rozdělit do tří skupin, na definice zdůrazňující:

- a) vedení lidí,
- b) specifické funkce,
- c) předmět studia a jeho účel. [4]

V praxi neexistuje žádné jednotné názvosloví, proto nemůžeme najít sjednocující a platnou definici pro management. V důsledku toho se zrodila celá řada definic různých autorů a odborníků na management. Každý manažer by měl být odpovědný za realizaci své činnosti, která umožňuje jednotlivcům optimálně dosahovat vytyčených cílů. Toto tvrzení se opírá o oblíbenou teorii Koontze H. a Weihricha H. Tito dva odborníci vycházejí z úzkého vztahu managementu a organizace, snaží se definovat management jako postup vytvoření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů. Tuto definici musíme rozšířit o následující otázky:

- ❑ jak manažeři uskutečňují jednotlivé manažerské funkce,
- ❑ jak je management aplikován v různých druzích organizace,
- ❑ jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních,
- ❑ cíl všech manažerů je stejný – vytvářet přebytek,
- ❑ řízení je spojováno s produktivitou – ta zahrnuje taky efektivnost a účinnost. [2]

Obr. 2.1 Hierarchie managementu organizace



Zdroj: [1]

2.1.1 Profil manažera

Pojem manažer rovněž pochází z angličtiny a můžeme ho volně přeložit, jako „vedoucí pracovník“ či „ředitel“. Nám však postačí stručná definice, která zní: „manažer je profese, která zodpovídá za plnění stanovených cílů a k tomu využívá odborníků a zaměstnanců z podniku“ (Konečný, Nullová, 2004, str. 16).

Správný manažer se neobejde bez potřebné profesní způsobilosti, aby mohl dostát své zodpovědnosti v dané organizaci. Manažerské dovednosti mají tři hlavní skladební složky:

- ❑ *Technická* – soubor znalostí nástrojů, metod, technik moderního managementu a v dovednostech jejich následného využití,
- ❑ *Humanitní* – představuje individuální schopnost jednat s lidmi a ovlivňovat jejich chování v zájmu plnění cílů celé organizace,
- ❑ *Koncepční* – je to schopnost vidět širší systémové souvislosti dopadů jeho přijatých rozhodnutí na další vývoj organizace.

Manažera můžeme v podstatě přirovnat k pozici kouče. Jako příklad můžeme uvést, že každý kouč chce co nejlépe využít talentu a schopností svého mužstva, aby mu zajistil postup do první ligy a co nejvyšší umístění v této soutěži. K této charakteristice ideálního manažera potřebujeme znát jeho vrozené a získané znalosti. [15]

Vrozené vlastnosti manažera:

- ❑ Potřeba řídit – úspěšnými manažery se stávají lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení
- ❑ Potřeba moci – dobří manažeři nespolehnají pouze na svou autoritu, ale opírají se o své znalosti, zkušenosti a dovednosti
- ❑ Schopnost vcítit se – manažer musí mít pochopení pro své spolupracovníky, dobrý manažer by měl zvládnout často se vyskytující emocionální reakce
- ❑ Vhodný temperament – jsou to především povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty
- ❑ Intelligence – skutečně schopný manažer má tvůrčí myšlení a je vybaven vlastnostmi jako je například předvídavost, schopnost komunikovat nebo zdravý úsudek. [4]

Získané vlastnosti manažera:

- ❑ ekonomická teorie,
- ❑ podnikatelské znalosti,
- ❑ sociálně-psychologické znalosti,
- ❑ metody řízení,
- ❑ dobrá duševní i tělesná kondice. [11]

Úspěšná organizace musí fungovat efektivně a měla by se vždy snažit dosahovat vytyčených cílů. Od manažera se vyžaduje zvládnutí úkolů, které jsou na něj kladeny – musí umět plnit náročné manažerské role. Je zřejmé, že v praxi se tyto role vzájemně prolínají a podle situace je preferována jiná role. Podle Mintzberga H. se manažerské role člení na:

a) *interpersonální*

- ❑ představitel
- ❑ vedoucí
- ❑ zprostředkovatel

b) informační

- ☐ monitor
- ☐ distributor
- ☐ mluvčí

c) rozhodovací

- ☐ podnikatel
- ☐ řešitel konfliktu
- ☐ poskytovatel zdrojů
- ☐ vyjednávač [1]

Manažer v rámci své profese plní tři základní manažerské úkoly:

- ☐ řízení práce a organizace,
- ☐ řízení produkce a operace,
- ☐ řízení pracovníků.

Přitom by měli být respektovány požadavky vyplývající z tzv. „analýzy 4E“:

- ☐ effectiveness (účelnost),
- ☐ efficiency (účinnost),
- ☐ economy (hospodárnost),
- ☐ equity (odpovědnost). [4]

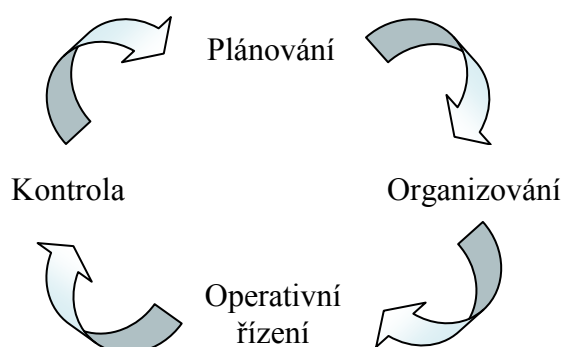
2.1.2 Funkce managementu

Z výše uvedených definic můžeme konstatovat, že management je proces vnitřního působení na organizaci. Je tvořen několika složkami, které na sebe logicky navazují a musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v daném prostředí byla co nejúčinnější a nejefektivnější. Jsou to složky plánování, organizování, vedení, kontrola a řízení. První dvě složky mají statický charakter, snaží se vytvořit předpoklady pro úspěšný postup k vytyčeným cílům organizace. Ostatní složky mají charakter ryze dynamický. Tyto složky se snaží vytvořit takové předpoklady, aby byla zajištěna možná využitelnost prvními dvěma složkami. Proces managementu se však v první řadě zaměřuje na lidi, kteří v dané organizaci působí. [15]

Manažerské funkce jsou vykonávány na třech hierarchicky odlišných, ale zároveň se překrývajících úrovních. Tyto úrovně jsou:

- ❑ top management – vrcholový management,
- ❑ middle management – střední úroveň managementu,
- ❑ first-line management – funkční management první linie. [4]

Obr. 2.1.2 Cyklus řízení – manažerský okruh



Zdroj: [11]

Plánování

Je to jedna z významných funkcí řízení podniku a od jejího plnění se odvíjí celková činnost, která se zaměřuje na dosahování stanovených cílů. Umožňuje podniku bojovat s okolím, pozorovat změny v okolí, předvídat tyto změny a přizpůsobovat jim své chování. Bez plánování by byl podnik imobilní a nebyl by schopný se přizpůsobovat změnám uvnitř i vně podniku.

Klíčovou roli v plánovacím procesu hraje samozřejmě manažer, ten se opírá o rozhodovací proces, který je spojen s formulací cílů a především formulací způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Hlavními prvky plánovacího procesu jsou: cíle, strategie, plány, pravidla a rozpočty.

Organizování

Shromáždit a uspořádat síly a prostředky musíme tak, abychom jejich pomocí dosáhli stanovených cílů, to je posláním organizování. Je nutné se soustředit na vytváření a udržování systémů lidí a prostředků, na vytváření struktury podniku na organizační uspořádání jednotlivých procesů tak, aby podnik pracoval jako jeden celek a co nejlépe

dosahoval svých cílů. Pro zabezpečení fungování podniku je potřebné vytvářet formální organizační struktury.

Operativní řízení

Tato základní funkce je někdy ztotožňována s funkcí průběžnou. Vedle určitých regulačních činností, zabezpečení správného technologického postupu ve výrobním procesu, uplatnění motivujících principů u pracovníků při plnění jejich úkolů se využívají v operativním řízení širší prvky řízení. Jedná se například o operativní plán výroby určitého vnitropodnikového útvaru apod.

Kontrola

Závěrečnou fází cyklu řízení je kontrola. Při kontrole se zjišťuje skutečný průběh procesů a dosahovaných výsledků směřujících k naplnění našich cílů. Posláním kontroly je hlavně zjistit včas odchylky mezi záměry, cíli, plánovanými úkoly a jejich realizací. Dále musíme zjistit příčiny těchto odchylek a vyvodit závěry, zda-li tyto odchylky můžeme odstranit beze změny plánu nebo se změnou plánu. [11]

2.1.3 Sportovní management

Pojem sportovní management můžeme chápat jako způsob řízení sportovních a tělovýchovných svazů, spolků, klubů a tělovýchovných jednot, které zčásti realizují podnikatelsky orientované chování. V dalším případě se jedná o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb. [3]

Samotná sportovní praxe a tělovýchova si vynutila vznik pojmu sportovní management. Především jde o efektivní využívání velkých finančních částek, které ve sportu a sportovním prostředí kolují, zajištění komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomé chování v prostředí sportovní konkurence a řešení administrativních problémů, které se v oblasti sportu také vyskytují.

Z odborné literatury vyplývá, že samotný pojem „sportovní management“ neměl jednoduchý vývoj. Jako forma aplikace tento obor již existuje několik staletí. Pouze v současné době byl uznán jako akademická činnost. [4]

Parks J. B., Quarterman J. a Zanger B. K. ve své publikaci „*Contemporary sport management*“ uvádí tři jedinečné aspekty, které odlišují sportovní management od jiného řízení v podnikání:

- ❑ sportovní marketing,
- ❑ podnikání ve sportu,
- ❑ zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží. [14]

Sportovní manažer

Pro sportovního manažera je důležitá jeho specializace a fungování na vrcholové, střední a základní úrovni managementu tělesné výchovy a sportu. Samozřejmostí je uplatnění základních funkcí manažera v této oblasti. Funkci sportovního manažera můžeme rozdělit na tři úrovně:

- a) *Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti* – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialisté vyškolení pro sportovní akce, specialisté zabývající se uplatněním sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu a mezi handicapovanými lidmi atd.
- b) *Manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace* – členové výkonných výborů, sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených především armádou a policií atd.
- c) *Manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb* – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport atd. [4]

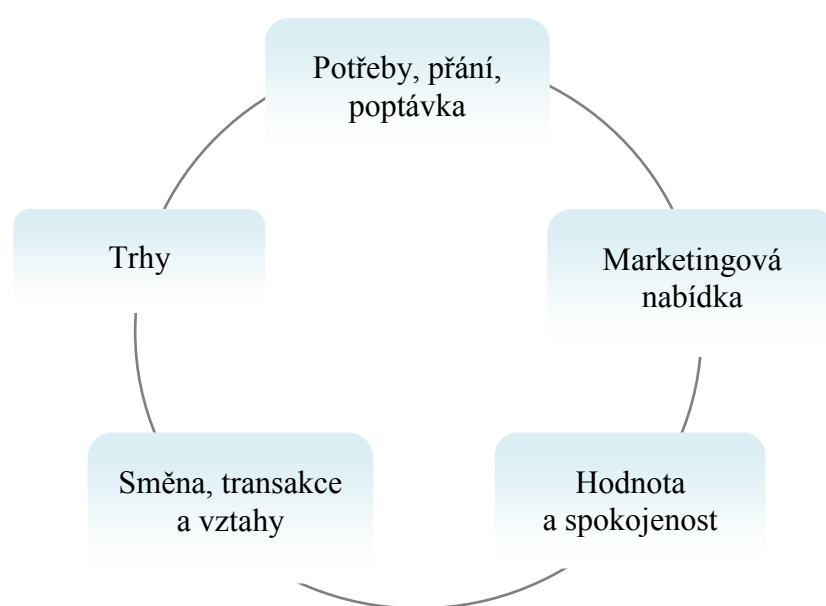
2.2 Marketing

Pod pojmem marketing si mnoho z nás představí pouze reklamu a prodej. Není se čemu divit, když na nás každý den působí televizní reklama, novinové inzeráty, reklamní letáky, internetové prezentace nebo propagace na podporu prodeje. Můžeme konstatovat, že reklama a prodej jsou důležité, ale pořád představují pouze jen dvě části marketingové komunikace. Proto si musíme uvědomit, že dnešní marketing bychom měli chápat ve významu uspokojování potřeb zákazníka. [13]

Kotler P., považovaný za jednu z nejvýznamnějších autorit moderního marketingu, se svým týmem definuje marketing takto: „Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 39).

K pochopení této definice musíme porozumět konkrétním marketingovým pojmům, jsou to: potřeby, přání a touhy, produkty a služby, hodnota, uspokojení a kvalita, směna, transakce a vztahy, trhy.

Obr. 2.2 Klíčové marketingové koncepce



Zdroj: [13]

2.2.1 Základní pojmy

Potřeby jsou tím základním, bez čeho lidé nemohou žít. Člověk potřebuje k přežití potravu, vodu, vzduch, ošacení a přístřeší. Také však cítí silnou potřebu relaxace, rekreace, vzdělání a zábavy. Je to v podstatě nějaký stav pociťovaného nedostatku. Tyto potřeby se stávají **přáními**, jakmile jsou zaměřeny na konkrétní objekty, které dokáží tyto potřeby naplnit. Můžeme říct, že jsou to potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince. Lidé mají omezené základní potřeby, ale jejich přání jsou neomezená. Proto volí takové produkty, které jim přinesou za vynaložené peníze nejvyšší míru uspokojení. Můžeme tedy říct, že v případě, disponuje-li člověk kupní silou, mění se přání na **poptávku**. [12]

Marketingovou nabídku představuje určitá kombinace produktů, služeb, informací nebo prožitků, které jsou na trhu nabízeny k uspokojování našich potřeb nebo přání.

Základní koncepcí je **hodnota pro zákazníka**, je to rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a využívání výrobku a samozřejmě také náklady na jeho získání. Z toho vyplývá, že pokud produkt nenaplní očekávání, je kupující nespokojen. Pokud však produkt očekávání naplní nebo dokonce předčí, je kupující spokojen a vzniká **uspokojení zákazníka**.

Výkon, kdy získáme vytoužený předmět za nabídnutou protihodnotu, se nazývá **směna**. **Transakcí** rozumíme obchod, který se odehrává mezi dvěma stranami, zahrnuje alespoň dvě hodnoty, dohodnuté podmínky, čas a místo dohody. Tento transakční marketing je součástí širší myšlenky **vztahového marketingu**, který vytváří proces, udržování a rozšiřování pevných, hodnotných vztahů se zákazníky a jinými účastníky.

Koncepce směny a vztahů vedou ke koncepci trhu. **Trh** je souhrn skutečných a potenciaálních kupujících daného výrobku nebo služby. [13]

2.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix náleží v dnešním moderním marketingu ke klíčovým pojmům. Můžeme říct, že se jedná o soubor taktických marketingových nástrojů, které firma využívá k úpravě nabídky podle přání zákazníků na cílovém trhu. [13]

Termín marketingový mix však použil poprvé už v roce 1948 Borden N. H., který se snaží vyjádřit skutečnost, že marketingové aktivity nemůžeme chápat jako pouhou sumu individuálních opatření, ale musíme ji přijmout jako komplexní záležitost, kdy by měl být výsledný celek, vůči němuž je naším požadavkem jeho úspěšnost, harmonicky propojen. [7]

Nejznámější a nejpoužívanější členění marketingového mixu, tzv. „4P“ zahrnuje:

- ❑ *product (produkt)*,
- ❑ *price (cena)*,
- ❑ *place (distribuce)*,
- ❑ *promotion (komunikace)*.

Produkt – je základní složkou marketingového mixu. Produkt je cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby, může mít hmotnou ale i nehmotnou povahu. Podle

Americké marketingové asociace lze za produkt považovat to, co je možno na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě. Zahrnuje fyzické předměty, služby, místa, osoby, organizace a myšlenky.

Cena – je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje zdroj příjmu. Je většinou vyjádřena pomocí peněz, množstvím výrobků či objemem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu za určitý výrobek nebo za nějakou službu. Jestliže chceme stanovit cenu, měli bychom rozhodně vycházet z marketingové strategie.

Distribuce – jedná se o činnosti, kterými firma přibližuje produkt svým zákazníkům. V marketingovém pojetí si pod tímto pojmem můžeme představit souhrn činností všech subjektů, jenž se pomocí distribučních cest podílí na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům. [8]

Marketingová komunikace – jsou to aktivity, které poukazují na přednosti produktu a stimulují cílové zákazníky ke koupi. Komunikační mix neboli propagace obsahuje:

- ❑ reklamu,
- ❑ podporu prodeje,
- ❑ public relations (PR),
- ❑ osobní prodej,
- ❑ přímý marketing. [13]

2.2.3 Marketing služeb

Nárůst počtu služeb je dnes bezesporu jedním z významných trendů. Faktorem podmiňujícím tento jev je rostoucí množství peněz i volného času. Objevují se stále nové a složitější výrobky, které vyžadují služby. Firmy se snaží diferencovat především pomocí služeb a získat zákazníky poskytováním co nejlepšího servisu.

Službu lze charakterizovat jako aktivitu nebo výhodu, kterou prodávající nabízí kupujícímu, má nehmotný charakter a nepřináší vlastnictví. Produkce služby může a nemusí být spojena s produktem ve fyzické podobě. [13]

Vlastnosti služeb

Nehmotnost – nejcharakterističtější vlastnost služeb, od níž se odvíjí další, ovšem neméně důležité vlastnosti. Nehmotnost je příčinou, proč zákazník obtížně hodnotí služby, obtížně porovnává konkurenční nabídku, obává se rizika při nákupu služby a klade důraz

na osobní zdroje informací. Při hodnocení kvality je pro zákazníka stěžejním kritériem obvykle cena.

Neoddělitelnost – můžeme říci, že každý výrobce služby je opatřen jistým monopolem v rámci dané služby. Neoddělitelnost je příčinou, že zákazník je spoluproducentem služby, sdílí služby s jinými zákazníky a má ztíženou dostupnost služby. [10]

Proměnlivost – znamená, že kvalita služeb je závislá na tom, kde jsou poskytovány a především kým jsou poskytovány. Proměnlivost je faktorem působícím nestabilitu kvality služby.

Pomíjivost – jedná se o vlastnost, jež zapříčiňuje nedostatečnost a nenaplněnost služby, s níž se zákazník v rámci dnešního obchodu setkává. Zde je nutno zmínit i následnou obtížnou reklamaci dané služby. [13]

2.2.4 Sportovní marketing

V dnešní době je idea „*sportovního marketingu*“ ustáleným pojmem, protože většina sportovních organizací se zabývá obchodem ve sportu. Hlavním důvodem je bezpochyby přínos finančních zdrojů, které jsou následně užity k provozování sportovních aktivit. Do sportovní oblasti se tak dostává obchodní soutěžení, které se soustřeďuje na získání a udržení zákazníka. Z toho vyplývá rostoucí uplatnění marketingu v oblasti sportu.

Definovat samotný pojem „*sportovní marketing*“ znamená správně pojmenovat koncepci marketingu a sportu, který nese samotný název. Musíme zde však vycházet z obecné definice marketingu. [3]

Pánové Pitts B. G. a Stoklar D. K. definují sportovní marketing jako: „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ (Čáslavová, 2000, str. 67).

Sportovní marketing v současnosti vystihují dvě hlavní zaměření:

- ❑ marketing sportovních produktů a služeb, které jsou směřovány přímo ke spotřebiteli,
- ❑ marketing jako sportovní reklama.

Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix ve sportu má totožnou strukturu jako běžný marketingový mix – tzv. „4P“, jen s tím rozdílem, že produkt, cena, distribuce a komunikace se koncentruje na sport.

Sportovní produkt – pojem „produkt“, se kterým se setkáváme v tomto marketingovém mixu, není pro sportovní oblast plně výstižný. Na tomto trhu se vyskytuje celá řada materiálních i nemateriálních produktů. Materiální produkty odpovídají všem teoriím o zboží, nemateriální sportovní produkty se od ostatních liší a jsou na trh dodávány individuálním způsobem.

Materiální produkty v tělesné výchově a sportu:

- ☐ sportovní nářadí,
- ☐ sportovní náčiní,
- ☐ sportovní oděvy, výstroj,
- ☐ produkty související se sportem sekundárně.

Nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu:

- a) základní produkty,
 - ☐ nabídka tělesných cvičení,
 - ☐ nabídka sportovních akcí,
 - ☐ nabídka rekreačně-regeneračních akcí,
 - ☐ služba jako sportovní produkt,
- b) Produkty vázané na osobnost,
 - ☐ výkony sportovců,
 - ☐ výkony trenérů,
 - ☐ výkony poskytovatelů sportovních služeb,
- c) Myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu,
 - ☐ výzkum v tělovýchovné a sportovní oblasti,
 - ☐ rozvoj kinantropologie,
 - ☐ sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě,
 - ☐ prožitky, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu,

- d) vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení,
- ❑ společenské akce,
 - ❑ reklamní vystoupení sportovců, trenérů,
 - ❑ pojištění sportovců,
 - ❑ hostinské služby.

Cena sportovního produktu – jedná se o cenu jak materiálního, tak nemateriálního sportovního produktu. U nemateriálního produktu je stanovení ceny obtížnější, protože se zde odráží tzv. „cena prožitku“ daného spotřebitele.

Hodnota produktu ve sportu je určována i jinými faktory než cenou. Každý spotřebitel má své preference, nároky a postoje. Je proto nezbytné vypracovat takovou strategii, která bude přijatelná pro co největší počet zákazníků. Od toho se odvíjí cenová politika firmy, která klade důraz na příjmy podniku a snaží se získat dlouhodobou konkurenční výhodu na trhu.

Místo – jedná se o umístění produktu na trhu. Provádíme zde analýzu dostupnosti sportovního produktu, geografické rozmístění trhů a podmínky distribuce sportovního produktu. Jsou zde důležité faktory, jako například, aby sportovní zařízení bylo snadno přístupné, aby mělo atraktivním vzhled, působilo příjemně a radostně a mělo bezpečné okolí. Často se stává, že k produkci a spotřebě sportovního produktu dochází na stejném místě. Sportovní produkt je rovněž distribuován pomocí médií.

Marketingová komunikace – jinými slovy se jedná o propagaci, která je nejviditelnější částí marketingového mixu. Velmi často je zaměňována za samotný marketing. Hlavním cílem je zde informovanost potenciálních zákazníků a cílových skupin, dále potom jejich podpora ve sportu.

Metody propagace sportu zahrnují:

- ❑ reklamu,
- ❑ sponzoring,
- ❑ přímý marketing,
- ❑ autogramiády,
- ❑ tiskové konference,
- ❑ sportovní akce pro děti a mládež atd. [6]

Nástroje marketingové komunikace a sport

Reklama – jedná se o placenou formu neosobní prezentace výrobků a služeb prostřednictvím komunikačních medií (televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty atd.). Dále se jedná o využívání speciálních médií, jako příklad uveďme dresy, výstroj sportovců, sportovní náčiní a nářadí či mantinely, jež zajišťují nonverbální komunikaci s divákem, je tedy pomocí nich uskutečněna propagace daného produktu či služby.

Sportovní reklama se vztahuje k reklamě se sportovními motivy, která se prezentuje například jako reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při sportovních kláních atd.

Základní funkce reklamy:

- ❑ informační,
- ❑ přesvědčovací,
- ❑ upomínací. [3]

Druhy sportovní reklamy:

- ❑ reklama na dresech a sportovních oděvech,
- ❑ reklama na mantinelu, na palubovce, ledové ploše,
- ❑ reklama na startovacích číslech,
- ❑ reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- ❑ reklama na výsledkových tabulích,
- ❑ reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem,
- ❑ reklama na propagačním materiálu,
- ❑ reklama na videozáznamech a fotografiích,
- ❑ reklama na billboardech a poutačích,
- ❑ masmedia, internet a virtuální reklama. [5]

Podpora prodeje – hlavním úkolem je přitáhnout pozornost spotřebitele, poskytnout mu informace základní i druhotné, jež jej povedou ke koupi sportovního produktu nebo služby.

Typy podpory prodeje v oblasti sportu:

- ❑ předvádění sportovních výrobků na místě prodeje,
- ❑ nabídka slevových kuponů na sportovní zboží,
- ❑ výstavy sportovního zboží,
- ❑ bezplatné vyzkoušení sportovního nářadí a náčiní,
- ❑ rozdávání vzorků,
- ❑ soutěže, hry a zábavné akce k získání zákazníka,
- ❑ množstevní slevy, předplatné a volné vstupenky na utkání,
- ❑ odměny a bonusy stálým zákazníkům.

Publicita, public relations (PR) – jedná se o plánované a uspořádané vytváření dobrých vztahů mezi podnikem a všemi účastníky trhu. Můžeme říct, že *publicita* je část PR, která je přímo spojena s podporou výrobků a služeb. Je to neplacená osobní prezentace výrobků, služeb, myšlenek a samotné firmy. Spojení cílu PR se sportem je vhodná varianta marketingové komunikace.¹ PR uvědoměle a dlouhodobě směřuje úsilí k získání podpory od veřejnosti, za cíl si klade ovlivnit marketingové záměry. Nejdůležitějším znakem je důvěryhodnost, pravdivost a opravdovost. Pouze s těmito faktory lze dosáhnout kladného hodnocení a podpory ze strany našich zákazníků a veřejnosti.

Osobní prodej – tento druh prodeje má velký význam i v oblasti sportu, jak u produktu s materiální povahou, tak i v oblasti služeb. [6]

Kontakt se zákazníkem má podle Kotlera P. a Kellera K. L. tři funkce, jejichž cílem je zvýšení nebo udržení vysoké úrovně uspokojení zákazníka:

- ❑ přesvědčit budoucí zákazníky o nákupu služby a přimět stávající zákazníky k vyšší spotřebě,
- ❑ informovat a radit zákazníkům,
- ❑ sledovat potřeby a reakce zákazníků a adekvátně na ně reagovat. [12]

¹ Můžeme konstatovat, že sport se pasivně či aktivně dotýká velké části populace (podle statistik je to až 70 %). Z toho vyplývá, že sponzorský vztah firem se sportovním podnikem nemá pouze reklamní charakter, ale často i pouhé upozornění na existenci firmy a snaha dostat se do podvědomí veřejnosti a potenciálních zákazníků.

Nesmíme zapomenout zmínit tzv. *ústní podání*. Spotřebitelé se velmi často dělí o své zkušenosti s ostatními potenciálními zákazníky. Předávají si pozitivní i negativní informace, které mohou výrazně ovlivnit využití služby případnými spotřebiteli.

Přímý marketing - jeho hlavní výhodou je to, že se dokáže přesně zaměřit na cílovou skupinu s nabídkou sportovních produktů, pomocí zpětné vazby je zde umožněna účinná kontrola a regulace trhu. Nejpoužívanějšími nástroji v přímém marketingu ve sportu je přímý prodej sportovních produktů, přímá rozesílka, nabídka sportovních prospektů, časopisů a katalogů pro zákazníky, využití elektronických médií, nejčastěji e-mailu a internetu. [6]

Sponzoring – lze ho chápat jako právní vztah mezi tím, kdo poskytuje příspěvek (sponzorem), a tím, kdo příspěvek přijímá (sponzorovaným) a plynou mu z toho vůči sponzorovi dohodnuté povinnosti a závazky. Sponzoring balancuje na pomezí reklamy a daru.

V praxi se často setkáváme s případy, kdy je sponzoring uplatňován pomocí darů. Charakteristickými rysy darů jsou bezplatnost a dobrovolnost. Předmětem daru bývají peníze nebo movité věci, na které má dárce vlastnické právo.

Podle celkového podílu sponzora a objemu jeho příspěvku rozdělujeme sponzory na:

- ❑ exkluzivní sponzor
- ❑ hlavní sponzor, vedlejší sponzor,
- ❑ kooperační sponzor.

Charakteristické formy sponzoringu ve sportu:

- ❑ sponzorování jednotlivých sportovců,
- ❑ sponzorování sportovních týmů,
- ❑ sponzorování sportovních akcí,
- ❑ sponzorování sportovních klubů,
- ❑ sponzorování sportovních institucí. [5]

2.3 Marketingový výzkum

V této diplomové práci použiji především formu dotazování, které se mi jeví nejvhodnější pro účely tohoto výzkumu. Konkrétně využiji dotazování pomocí dotazníků a osobních rozhovorů. Následně vypracuji konkrétní SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

2.3.1 Dotazník

Při sestavování dotazníku je potřeba dbát na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získaná data a výsledky nemusí odpovídat cílům výzkumu. U dotazníku jsou důležité dva hlavní požadavky:

- ❑ *účelově technický* – sestavení a formulace otázek tak, aby respondent odpovídal co nejpřesněji na dané otázky.
- ❑ *psychologický* – vytvoření podmínek a prostředí, které by pomohly tázanému co nejsnadněji vyplnit dotazník. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.

Tyto požadavky jsou dále rozděleny do čtyř následujících oblastí:

- ❑ celkový dojem,
- ❑ formulace otázek,
- ❑ typologie otázek,
- ❑ manipulace s dotazníkem.

2.3.2 Osobní rozhovor

Jedná se o interaktivní techniku přímé komunikace z očí do očí. Používá se u složitějších problémů, které je nutno blíže konkretizovat. Rozhovor můžeme provádět dvěma způsoby:

- ❑ *standardizovaný rozhovor* – je předem připraven, jsou stanovené otázky a tazatel trvá na dodržení jejich pořadí,

- ❑ *nestandardizovaný rozhovor* – nejsou zde předem určeny závazné formulace a pořadí otázek, měl by se přiblížit volnému rozhovoru.

Volný rozhovor je možné rozdělit na *neřízený* a *řízený*, ve kterých hraje roli zasahování tazatele do průběhu rozhovoru. Nejčastěji se však používá rozhovor *polostandardizovaný*, ve kterém se mísí oba výše uvedené typy. [9]

2.3.3 SWOT analýza

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategické firemní situace silné (*Strengths*), slabé (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*). Zpracovává data a zdůrazňuje položky, které jsou pro firmu klíčové. Tyto data a položky se zjišťují na základě externího a interního auditu.

Omezovat své slabé stránky a naopak podporovat své silné stránky by mělo být hlavním cílem každé firmy. Dále by firma měla využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Jen při využití zmíněných rad firma dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. [13]

SWOT analýzu jsem se rozhodl použít v mé diplomové práci, protože si myslím, že tato analýza nastíní silné a slabé stránky zkoumané fotbalové agentury, naproti tomu poodkryje příležitosti a hrozby, které musí agentura brát v úvahu.

Čerpal jsem zde především z primárních dat, které jsem obdržel z dotazníků s fotbalovými hráči a z rozhovorů s hráčskými agenty a s mládežnickými fotbalovými trenéry.

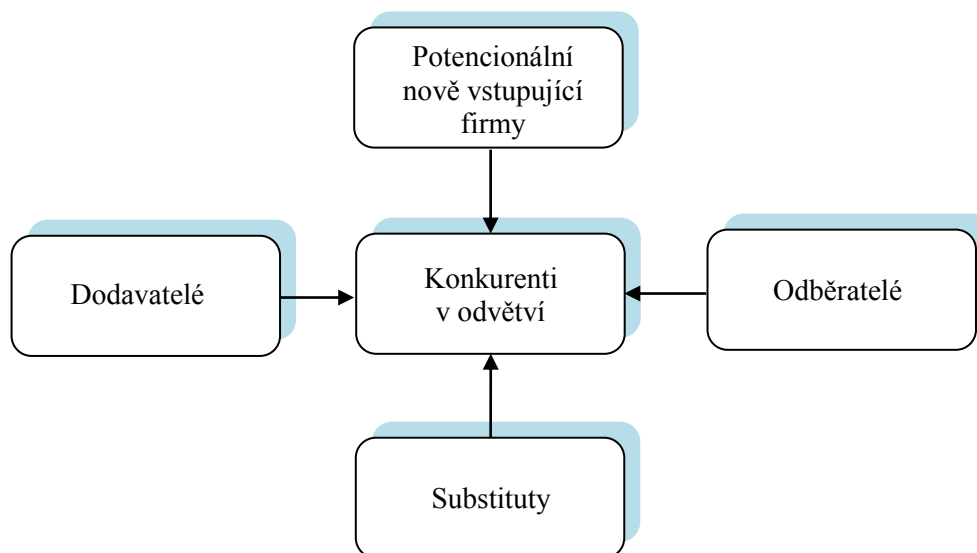
2.3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podstatné pro formulování konkurence neboli konkurenční strategie je to, abychom podnik uvedli do vztahu k jeho prostředí. Celé prostředí je velmi široké a jeho obsahem jsou ekonomické a sociální vlivy, jeho klíčovým aspektem jsou ta odvětví, v nichž firma soutěží. Na určování konkurenčních pravidel hry má vliv především struktura odvětví a také stanovení strategií firem, které jsou potencionálně dostupné. Okolní vlivy mimo prostředí jsou důležité pouze v relativním smyslu. Z toho plyne, že vnější vlivy většinou působí na všechny firmy v odvětví, klíčovou roli zde hraje schopnost firem se s nimi vyrovnat.

Intenzita konkurence v odvětví není náhodná, spíše je možné říct, že konkurence v odvětví vyrůstá v základech její ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, tyto síly popisují na obrázku č. 2.3.4. Jestliže tyto síly působí souhrnně, určují potenciál konečného zisku v odvětví. Ten se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potencionál konečného zisku. Tento zisk se značně různí, stejně tak se různí souhrnné působení konkurenčních sil.

Cílem této konkurenční strategie pro podnik je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Obr. 2.3.4 Schéma Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil



Zdroj: [16]

Porteruv model pěti konkurenčních sil podmiňuje řada důležitých ekonomických a technických charakteristik odvětví, které rozhodují o konkurenceschopnosti daného podnikatelského subjektu. Jsou to zejména:

- a) *Potencionální nově vstupující firmy* – nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a velmi často značné zdroje. Existují však faktory překážek vstupu: úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová

náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika.

- b) *Konkurenti v odvětví* – konkurenti mezi sebou soupeří za účelem co nelepšího postavení na trhu. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníků.
- c) *Substituty* – všechny firmy v odvětví soutěží právě svým odvětvím, neboli substituty, které vyrábějí.
- d) *Odběratelé* – soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů a usilují o dosažení vyšší kvality nebo kvalitnějších služeb. Na úkor ziskovosti odvětví staví konkurenty navzájem proti sobě.
- e) *Dodavatelé* – mohou uplatnit svou převahu před ostatními zvýšením svých cen nebo snížením kvality nakupovaných statků a služeb. [16]

Posléze v praktické části aplikuji Porterovu analýzu na mé téma diplomové práce, čímž se pokusím odhalit skryté vztahy a vazby tohoto odvětví. Naskytne se mi tak nový a ucelenější pohled na danou problematiku.

Pro zpracování Porterovy analýzy jsem vycházel ze sekundárních informací, především jsem čerpal z webových stránek zkoumaných fotbalových agentur, dále pak z webových stránek Mezinárodní fotbalové federace (FIFA) a Českomoravského fotbalového svazu (ČMFS).

3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU

Pro svou diplomovou práci zaměřenou na analýzu konkurence fotbalových agentur, jsem se rozhodl využít sběr primárních a sekundárních dat. Primární data jsem obdržel pomocí marketingového výzkumu, kde jsem použil dotazování formou dotazníků a rozhovoru. Pomocí dotazníků jsem oslovil vybrané prvoligové fotbalové kluby a rozhovory jsem provedl se čtyřmi vybranými fotbalovými agenty a mládežnickými reprezentačními trenéry ČR. Získaná data jsem následně využil a aplikoval do SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Sekundární data všech konkurenčních fotbalových agentur jsem získal na webových stránkách, které ukazují portfolio služeb, jména zastupovaných hráčů, vedení společnosti, partnery společnosti a další informace, které jsem použil při charakteristice trhu a aplikaci výše zmíněných analýz.

3.1 Příprava marketingového výzkumu

Vymezení problému

V současnosti se zvyšuje konkurence v jakémkoli odvětví a sport není výjimkou. Jedním ze sportů, který se v posledních desítkách let transformoval na „tvrdý business“, je fotbal. Konkrétně fotbaloví agenti jsou obchodníci a samotní fotbaloví hráči jsou jejich zbožím, se kterým obchodují. Počet fotbalových agentů rok od roku stoupá nejen u nás, ale i ve světě.

Definování cíle diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je provedení analýzy konkurence čtyř vybraných fotbalových agentur. Výsledkem pak ucelený pohled na činnost těchto agentur se zaměřením na jednu z nich. V závěrečné fázi posléze podám konkrétní návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti na trhu.

Cíl marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je získání relevantních dat, které mi pomohou odhalit pohled manažerů a hráčů fotbalu na problematiku fotbalových agentur.

Plán marketingového výzkumu

Pro aktuálnost a lepší vypovídající hodnotu výsledků jsem se rozhodl využít primární sběr dat. Hlavní formou bylo získání dat pomocí rozhovorů, které jsem absolvoval se čtyřmi vybranými fotbalovými agenty a mládežnickými fotbalovými trenéry. Vedlejší formou bylo pak získání informací z hráčské strany pomocí strukturovaného dotazníku.

Rozhovor byl řízený a tazatelé mi odpovídali na předem připravené otázky. Do plynulosti rozhovoru jsem se snažil zasahovat minimálně, někdy jsem doplnil svůj názor nebo otázku, která se nabízela. Vyplynul z toho tedy rozhovor polostandardizovaný.

Dotazník, určený pro hráčskou stranu, se skládal z dvanácti vesměs uzavřených otázek. Byl vytvořen jednoduše, aby jeho vyplnění nezabralo moc času a zároveň aby mi získané informace pomohly k naplnění cílů práce.

3.2 Realizační fáze sběru dat

Sběr informací

Informace jsem získal pomocí rozhovorů s fotbalovými agenty Josefem Vejmelkou, Martinem Říhou, Danielelem Hanusem a Jiřím Stejskalem. Další fáze rozhovorů proběhly v sídle ČMFS v Praze na Strahově, kdy mi na otázky odpovídali trenéři Josef Csaplár, Radek Bejbl a Jiří Kohout.

Dotazníky pro hráče byly zaslány do prvoligových fotbalových klubů FC Baník Ostrava, FC Hradec Králové, 1.FK Příbram, Bohemians 1905, FC Viktoria Plzeň a do týmu z druhé ligy FC Dukla Praha, kde je posléze vyplnili na moji žádost jen ti hráči, jež jsou zastupováni fotbalovým agentem.

Shromáždění a zpracování dat

Výběr fotbalových agentů jsem provedl pomocí webových stránek daných společností a následně zaslal žádost o rozhovor s vytypovanými agenty, kteří byli ochotni se mnou spolupracovat. U mládežnických trenérů a fotbalových hráčů jsem využil vazby z minulosti, které mi pomohly při zpracování mého tématu.

Data, která jsem získal pomocí dotazníků, byla překontrolována a následně zpracována v programu MS Excel do přehledných grafů a doplněna slovní interpretací. Informace získané z absolvovaných rozhovorů byly přehledně zpracovány v kapitole „analýza získaných dat“.

4 CHARAKTERISTIKA TRHU

V úvodu praktické části zmapuji trh a popíši devět fotbalových agentur působících na území České republiky. Důkladně se zaměřím na společnosti *Marketing Sport Group*, *MLM Sport Management*, *All Stars Team* a *Sport Management Agency* a jejich licencované agenty, se kterými budu pracovat v dalších částech. Tyto agenty a jejich agentury jsem si vybral pro jejich ochotu se mnou komunikovat a plnit mé požadavky.

Fotbalovou agenturou se v tomto kontextu rozumí agentura, kterou vlastní nebo se zde konkrétním způsobem angažuje hráčský agent s licenci *Players' Agent*. Tato agentura nabízí jako své primární služby zastupování fotbalových hráčů prostřednictvím agenta a následný servis, který je hráčům poskytován. Dále poskytuje sekundární služby, jejichž výčet je uváděn zvlášť u každé představované fotbalové agentury.

4.1 Charakteristiky vybraných fotbalových agentur

4.1.1 Sport Invest a.s.

Společnost působí na trhu od konce 90. let minulého století. Vybudovala si výstavní postavení na fotbalovém trhu a dnes zastupuje více než tři stovky sportovců v různých sportovních odvětvích. Její působnost v oblasti sportu je celosvětová a zabývá se také sportovním managementem, sponzoringem, marketingem a médií.

Předseda představenstva a zároveň licencovaný hráčský agent je Pavel Zíka, který fotbalovou společnost založil v roce 1998. Během deseti let se etablovala ve skupinu Sport Invest Group. Své dceřiné společnosti má dnes v Londýně a Moskvě, spolupracuje však na všech fotbalových trzích Evropy.

Mezi nejznámější klienty Sport Invest Fotbal patří Petr Čech, Michal Kadlec, Libor Sionko, Marek Matějovský, Václav Svěrkoš, Martin Fenin a další.

Společnost poskytuje svým zastupovaným klientům veškerý manažerský servis obsahující kariérní plánování, jednání o přestupech a hráčských smlouvách, vedení osobní administrativy, zprostředkování finančního a daňového poradenství a zajištění zdravotních i regeneračních služeb.

4.1.2 International Sports Management s.r.o. (ISM)

Jedná se o přední evropskou společnost s manažerským zaměřením na poskytování různých služeb profesionálním fotbalistům a klubům. Společnost ISM se také zabývá marketingovými službami, obchodní reklamou a televizními právy na mezinárodní fotbalová utkání.

V čele společnosti stojí Pavel Paska, který je licencovaným hráčským agentem. Svými mnohaletými zkušenostmi, které jsou podpořené schopným manažerským týmem, klade velký důraz na výchovu a plánování sportovních kariér mladým talentovaným hráčům.

Společnost zastupuje téměř sto špičkových fotbalistů, mezi nejznámější patří především Tomáš Rosický, Milan Baroš, Jan Koller, Jaroslav Plašil, Tomáš Řepka, Jan Polák, Václav Kadlec a další.

Mezi další aktivity společnosti patří poskytování služeb v oblasti scoutingu, právního a finančního poradenství, reklamy, marketingu, PR a medií.

4.1.3 Nehoda Sport a.s.

Působí zde profesionální tým, který se točí kolem hráčského agenta Zdeňka Nehody a jeho synů Davida Nehody a Michala Nehody. Společnost poskytuje svým klientům veškerý sportovní servis a zabývá se výběrem talentů, uzavíráním profesionálních smluv, realizováním tuzemských i zahraničních přestupů a organizováním stáží v zahraničních klubech. Kromě sportovních aktivit nabízí také služby v oblasti marketingu a PR.

Mezi největší klienty patřila bezesporu jedna z našich fotbalových hvězd, Pavel Nedvěd, který už ukončil profesionální kariéru. V dnešní době jsou klienty společnosti Tomáš Hübschman, Mario Holec, Lukáš Vácha, Michal Rabušic a další.

4.1.4 Chovanec Sport Agency a.s.

Chovanec Sport Agency je jedna z menších agentur, která funguje na tuzemském trhu a jejímž zakladatelem byl Ondřej Chovanec a advokát Julius Kramarič. O výběr talentů se zde starají panové František Chovanec, Zdeněk Pudil, Josef Hošbauer, Zdeněk Smišťík a známý český trenér Ivan Kopecký.

Do portfolia hráčů patří Michal Daněk, Filip Dort, Libor Došek, Pavel Horváth, David Lafata, Lukáš Magera, Jan Rezek, Daniel Pudil a další.

4.1.5 International Football Marketing & Management (IFM-M)

Společnost IFM-M, kterou řídí fotbalový agent Dalibor Lacina, působí na českém trhu již několik let. Zaměřuje se na zastupování hráčů a také poskytování nejrůznějších služeb fotbalovým klubům i samotným hráčům. Součástí činnosti jsou marketingové služby a obchodování s reklamními právy.

Mezi nejznámější klienty společnosti patří bezesporu Tomáš Ujfaluši, Bony Wilfried, Jaroslav Černý, Miloš Brezinský a nizozemský reprezentant John Heitinga.

4.1.6 All Stars Team s.r.o.

Česká sportovní a marketingová agentura byla založena v roce 2006. Společnost je součástí velké skupiny Destination Group. Prioritní postavení zde má fotbal, proto se společnost zaměřuje na zajišťování kompletního servisu a manažerských služeb sportovním klubům, skupinám a jednotlivcům. K tomu využívá své dlouholeté profesní zkušenosti, znalost prostředí a spousty kontaktů, které přesahují hranice našeho státu. Je zde kladen důraz na kvalitu, korektnost a individuální přístup při poskytování služeb svým partnerům a klientům.

Společnost má také v kompetenci specializované pracoviště, jež zajišťuje leteckou dopravu v rámci cestovního sportovního servisu. Služby zahrnující transfer a ubytování, jsou určené sportovcům, jejich doprovodu a fanouškům.

All Stars Team spolu s klubem SK Slavia Praha od roku 2009 pořádají mezinárodní fotbalový turnaj mladších žáků s názvem All Stars Cup.

Další aktivitou je získávání partnerů, kteří chtějí sponzorsky či materiálně podpořit různé sportovní podniky na územní ČR nebo v zahraničí.

Ve vedení společnosti stojí Jiří Valín, držitel licence Unie evropských fotbalových asociací (UEFA) Match Agent a Josef Vejmelka, držitel licence Players' Agent.

Obr. 4.1 Logo společnosti All Stars Team s.r.o.



Zdroj: [21]

V portfoliu společnosti je čtyřicet hráčů, které společnost zastupuje, asi polovina z nich je z týmu SK Slavia Praha a jsou to hráči většinou mladších ročníků. Mezi nejznámější patří především Petr Janda, Jan Hošek, Pavel Eismann, Petr Hošek a jiní.

4.1.7 MLM Sport Management

Společnost, jejíž hlavní činností je zastupování hráčů a starost o jejich rozvoj po všech stránkách. Důraz je zde kladen nejen na rozvíjení sportovního hlediska, ale také na vzdělávací a kulturní aspekty. Práce společnosti se tedy zaměřuje na plnění potřeb sportovců, což vyžaduje detailní zmapování každého klienta. MLM Sport Management funguje na trhu od roku 2005.

Svým klientům společnost nabízí komplexní manažerský servis, který zahrnuje především plánování hráčské kariéry, výběr nových talentů a ostatní služby, a to výuku cizích jazyků, zajištění lékařské péče i zajištění individuálních tréninků. Každý sportovec může využít finančního a daňového poradenství. Pro nejúspěšnější klienty je zajištěna účast v marketingových kampaních.

Ve vedení společnosti je Martin Říha, který vlastní licenci Players' Agent, a zahraniční společník Rodrigo Olivera Jimenez.

Mezi partnery společnosti MLM Sport Management patří Gymnázium Na Zatlance, Simix, Holmes Place, Adidas, PSS, Move to cure, Mipem.

Obr. 4.2 Logo společnosti MLM Sport Management



Zdroj: [20]

V portfoliu společnosti je padesát pět zastupovaných hráčů, mezi nejznámější patří Marek Štěch, David Bičík, Ladislav Krejčí, Marek Bakoš, Petr Zábojník, Robert Jež, Miloš Bosančič, Martin Nešpor atd.

4.1.8 Sport Management Agency s.r.o. (SMA)

Společnost SMA navazuje na společnost Football Management Agency, kterou založil Daniel Hanus společně se zahraničním partnerem v roce 2007. Činnost společnosti se zaměřuje na výchovu a podporu mladých, talentovaných a perspektivních fotbalistů. Pro každého hráče se snaží vytvořit optimální podmínky již v mladém školním věku, aby se mohl soustředit na svou fotbalovou kariéru. Společnost také poskytuje kvalitní servis a různé služby hráčům na profesionální úrovni v seniorské kategorii. Zajímavostí u této společnosti je bezesporu fakt, že je jedinou působící agenturou na Moravě.

Majitelem společnosti je Daniel Hanus, který vlastní licenci Players' Agent, assistant manager je Jiří Chalupský a za scouting zodpovídá Radovan Hromádka a Tomáš Bahník.

Partnery společnosti jsou Condor, LaROS, Adidas, Umbro, PSS, P.M. Leasing a hotel Voroněž Brno.

Mezi hlavní služby společnosti patří zastupování hráčů a zprostředkování přestupů. Mezi další činnosti, které společnost nabízí, můžeme zařadit právní servis, odborné a lékařské vyšetření, daňové poradenství, pojištění sportovců, marketing a reklamu.

Obr. 4.3 Logo společnosti SMA s.r.o.



Zdroj: [22]

V portfoliu společnosti figuruje sedmnáct hráčů, mezi něž patří Petr Reinberk, Milan Lutonský, Jan Laštůvka, Jan Kalabiška, Martin Komárek, Richard Veverka, Aleš Hanzlík a další.

4.1.9 Marketing Sport Group s.r.o. (MSG)

Společnost MSG založil Jiří Stejskal ve spolupráci s Jaroslavem Hrdličkou, se kterým od 90. let provozují velkoobchod se sportovním zbožím. MSG vznikla v roce 2005 a poskytuje komplexní služby vrcholovým sportovcům.

Zastupování a kariérní vedení hráče je hlavní a prioritní službou. Pro zahraniční agenty a scouty zajišťuje zápasové analýzy, DVD prezentace vybraných hráčů a rozborů zápasů. Pro své stávající a budoucí klienty obstarává speciální kondiční a rehabilitační cvičení, vypracování dietologických programů a plánů sportovní doplňkové výživy. Dále zajišťuje výuku cizích jazyků a právní a finanční plánování. Poslední činností agentury je poskytnutí prvotřídního mediálního tréninku, kde je kladen důraz na zužitkování všech mediálních zkušeností.

Obr. 4.4 Logo společnosti MSG s.r.o.



Zdroj: [19]

V hráčském portfoliu společnosti figuruje padesát jedna klientů, z nichž mezi nejproslulejší patří Jan Morávek, Jakub Hora, Milan Škoda, Aleš Besta, Jan Moravec, Jiří Fleišman atd.

4.2 Fotbalový agent

4.2.1 Popis agenta s licenci Players' Agent

Hráčský agent neboli fotbalový agent je fyzická osoba, která za úplatu zprostředkovává jednání mezi hráči a kluby s výhledem na vyjednávání či projednávání nové profesionální smlouvy a nabízí svým klientům a dalším zájemcům širokou škálu různorodých služeb. Všechny tyto činnosti musí být v souladu se statutem FIFA a Směrnicí o statutu a přestupu hráčů.

Žadatel je povinen kontaktovat příslušný fotbalový svaz za účelem získání daného občanství. Dále musí prokázat svou bezúhonnost, tzn., že nikdy nebyl odsouzen za násilný či majetkový trestný čin. V případě, že žadatel splní předepsaná kritéria, je mu ČMFS umožněno složení písemných zkoušek.

Zkouška má písemnou formu a skládá se z dvaceti otázek, z nichž patnáct prověřuje mezinárodní předpisy a pět se zaměřuje na předpisy domácí. Zkoušený má šedesát až devadesát minut na její dokončení. Test je složen ze tří testovaných oblastí, jež zahrnují znalost aktuálních fotbalových předpisů spojených především s přestupy hráčů a zároveň znalost občanského a závazkového práva a také znalost jednoho světového jazyka.

Po úspěšném složení zkoušek je žadatel vyzván ČMFS, aby uzavřel pojištění profesní odpovědnosti na své jméno u pojišťovny v ČR. Druhou možností je složení kauce v minimální výši 100 tisíc švýcarských franků u Švýcarské národní banky, jež slouží jako záruka pro ty, kteří by utrpěli škodu v důsledku činnosti hráčského agenta.

Dále úspěšný žadatel podepíše Kodex profesionálního chování (viz příloha č. 2), který se uchovává na ČMFS.

4.2.2 Smlouva o zastupování fotbalovým agentem

Fotbalovému agentovi je dovoleno zastupovat hráče nebo klub pouze na základě platné smlouvy. Pokud je hráč nezletilý, podepisuje smlouvu zákonný zástupce. Smlouva o zastupování má být platná maximálně dva roky, v případě zájmu může být prodloužena až o dva roky. Při respektování platných zákonů ČR musí být ve smlouvě uvedeno, že hráčský agent je placen svým klientem nebo po písemném povolení i klubem zastupovaného hráče. Smlouva o zastupování musí minimálně obsahovat:

- ☐ jména obou stran,
- ☐ dobu trvání,
- ☐ odměnu náležící hráčskému agentovi,
- ☐ obecně platné podmínky,
- ☐ datum sepsání a podpisy obou stran.

Smlouva se vyhotovuje ve čtyřech provedeních opatřených příslušnými podpisy. Jednu kopii si nechá klub nebo hráč, druhá je ponechána agentovi a dvě zbývající se doporučují poslat na příslušný fotbalový svaz do 30 dnů od podpisu smlouvy.

Hráčský agent může zastupovat zájmy pouze jedné strany. Výslovně se mu zakazuje mít smlouvu o zastupování, dohodu o spolupráci nebo společné zájmy s druhou stranou či hráčským agentem druhé strany zainteresovaným na transferu hráče či na uzavření pracovní smlouvy.

FIFA poskytuje svazům standardní vzor smlouvy o zastupování hráčů (viz příloha č. 1), jež je doporučován agentovi používat v prvním platném znění, ovšem nezřídka dochází k úpravě této smlouvy, a to samozřejmě ze strany agenta.

4.2.3 Práva a povinnosti fotbalového agenta

Licencování fotbaloví agenti mají právo:

- ❑ kontaktovat jakéhokoli hráče, který nemá uzavřenou smlouvu s jiným licencovaným agentem,
- ❑ zastupovat zájmy hráče nebo klubu, který o to požádá,
- ❑ hájit zájmy kteréhokoli klubu, pokud o to požádá,
- ❑ hájit zájmy kteréhokoli hráče, pokud o to požádá.

Fotbalovým agentům se zakazuje kontaktovat hráče, který má uzavřenou profesionální smlouvu s cílem, aby smlouvu ukončil či jinak porušil, což by vedlo k rozvázání této smlouvy. Měl by také zajistit, aby se jeho jméno, podpis a jméno klienta objevilo na každé smlouvě z jednání, jichž se účastní. [18]

4.2.4 Trh s fotbalovými agenty v tuzemsku a zahraničí

V současnosti je v České republice oficiálně 34 fotbalových agentů s licencí Players' Agent. Většina agentů vlastní agentury, které bezprostředně zastupují hráče nebo s nimi alespoň spolupracují. Avšak ne všichni agenti jsou v této profesi činní. Zajímavostí je, že u nás působí jediná hráčská agentka, a to Hana Nováková.

FIFA nyní registruje 5868 hráčských agentů ze 140 zemí světa. Nutno podotknout, že se počet neustále zvyšuje. Nejvíce agentů má Itálie 721, dále pak Španělsko 585, Anglie 438, Německo 345, Brazílie 333, Francie 276 a Argentina 202. [17]

5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Aktuální situaci a analýzu zvoleného tématu na fotbalovém trhu jsem rozdělil do tří pohledů. V první řadě jsem pomocí dotazníků zpracoval údaje od hráčů z tuzemské první a druhé fotbalové ligy. Zadruhé jsem na základě rozhovorů získal důležité informace od fotbalových agentů zastupujících mé čtyři zkoumané agentury. Nakonec jsem si ucelil pohled na danou věc pomocí rozhovorů s mládežnickými reprezentačními trenéry ČR.

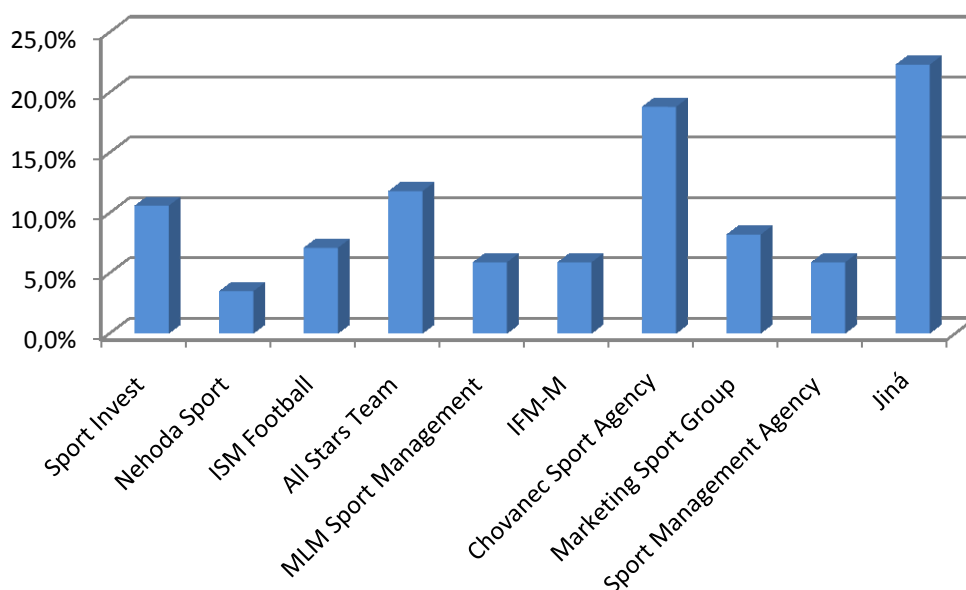
5.1 Pohled fotbalových hráčů

Tuto analýzu jsem prováděl pomocí dotazníků předložených k vyplnění prvoligovým fotbalistům týmů *FC Baník Ostrava*, *FC Hradec Králové*, *1.FK Příbram*, *Bohemians 1905*, *FC Viktoria Plzeň* a druholigovým fotbalistům *FC Dukla Praha*, abych získal i jejich pohled na práci fotbalových agentů a agentur, které je zastupují. Dotazník byl vytvořen tak, aby bylo jeho vyplnění pro hráče co nejpohodlnější a časově nejúspornější, a tudíž zabralo hráčům co nejméně času. Dotazník nebyl nejdůležitější částí mého výzkumu, ale pomohl mi ucelit si názor na danou problematiku z pohledu samotného hráče.

1) Vyberte agenturu, která Vás zastupuje.

Celkově bylo vyplněno 85 dotazníků z šesti vybraných fotbalových týmů. Dotazník vyplňovali pouze hráči, kteří jsou v zastoupení fotbalového agenta. Nejvíce hráčů uvedlo, že jej zastupuje jiná než níže uvedená agentura. V konkrétních číslech se jedná o 22,3 % z celku. Naopak nejmenších hodnot dosahovala agentura Nehoda Sport, a to 3,5 %.

Graf 5.1 Procentuální zastoupení vybraných agentur

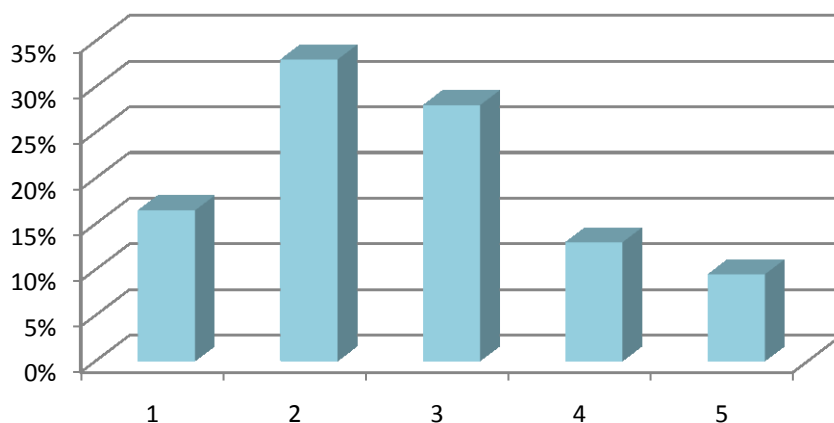


Zdroj: [vlastní zpracování]

2) Jak jste spokojen se službami Vaší agentury? (1 nejlepší, 5 nejhorší)

Druhá otázka ukazuje spokojenost fotbalistů se svými stávajícími agenturami. Hodnotili ji v rozmezí 1 – 5, kde jednička byla nejlepší a pětka nejhorší. Největší procentuální zastoupení měla známka dvě a to přesně 33 %, naopak nejhorší známka obdržela 9,5 %. Vychází z toho, že většina hráčů je se svými agenturami a jejím servisem spokojena.

Graf 5.2 Procentuální vyjádření spokojenosti hráčů se službami agentury



Zdroj: [vlastní zpracování]

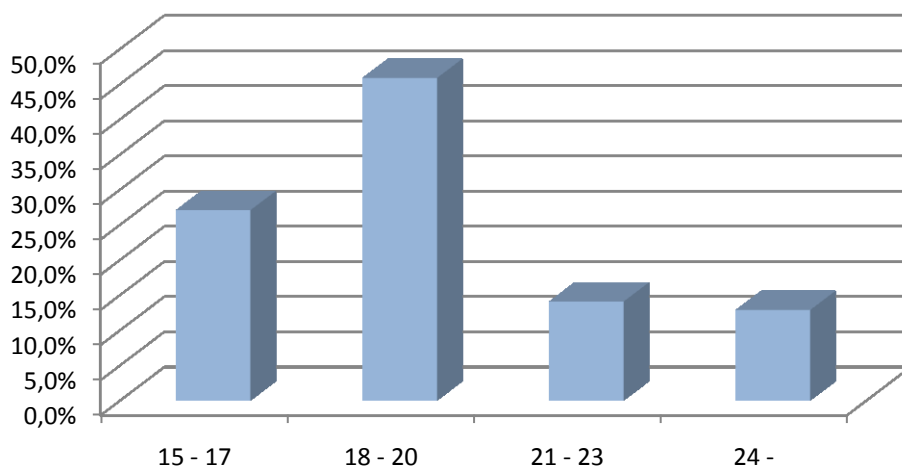
3) Kolik Vám je let?

Zde 85 respondentů uvádělo svůj věk, ze kterého byl vypočten věk průměrný, dosahující hodnoty 23,6. Toto číslo poukazuje na trend, který se v posledních letech snaží kluby prosazovat, a to že se omlazují kádry mužstev a šanci dostávají mladí, talentovaní hráči. Tento trend, jenž souvisí s reorganizací stávajících soutěží, především první ligy, je na delší diskusi, do které se pouštět nebudu, protože není hlavním problémem mé diplomové práce.

4) Od kolika let máte profesionální smlouvu?

Tato otázka nám ukazuje na fakt, od kolika let mají oslovení hráči profesionální smlouvu s klubem, za který hrají. Jak vidíme níže v grafu, nejčtenější odpovědí bylo rozmezí mezi 18 – 20 rokem, které dosahovalo výsledku 45,9 %. Ve 24 a více letech je dnes spíše menší procento, kdy hráči podepíší svou první profesionální smlouvu, v odpovědích hráčů jsem zaznamenal 12,9 %.

Graf 5.3 Procentuální vyjádření roku, od kterého má hráč profesionální smlouvu



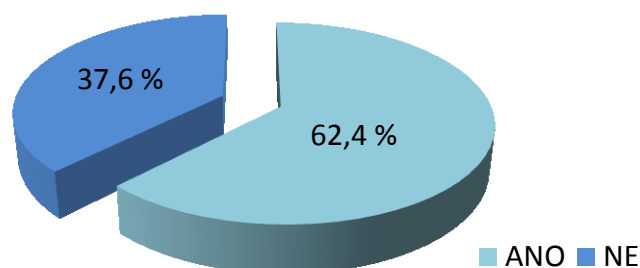
Zdroj: [vlastní zpracování]

5) Udržuje s Vámi manažer pravidelný kontakt?

Jednoduchá otázka, která poukazuje na to, jestli fotbalový agent udržuje se zastupovaným hráčem pravidelný kontakt. V tomto případě je myšlen fyzický nebo telefonní kontakt. Z odpovědí hráčů je patrné, že převládá odpověď „ANO“, tzn., že je to

rozhodně pozitivní ze strany agentů. Otázkou však zůstává, jaká je frekvence tohoto kontaktu, protože jednou za měsíc vidět hráče na tréninku nebo v zápase je málo.

Graf 5.4 Otázka č. 5

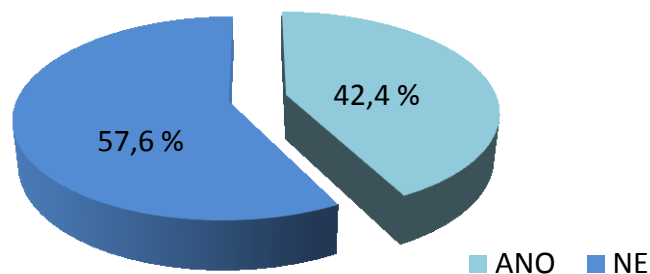


Zdroj: [vlastní zpracování]

6) Dostáváte od manažera nějaké materiální vybavení?

Další otázka směřovala k materiálnímu vybavení, které zastupovaný hráč dostává, nebo nedostává od své agentury. U nás je tento trend běžnou věcí, agent se tímto způsobem snaží hýčkat svého hráče a poskytnout mu určitý servis. Jedná se zejména o kopačky a brankářské rukavice. Naproti tomu v zahraničí tento způsob agenti vůbec nevyužívají, hráč je zaměstnancem klubu a ten se zavazuje plnit hráči tyto podmínky. Z odpovědí hráčů je však zřejmé, že i u nás se pomalu od tohoto trendu ustupuje.

Graf 5.5 Otázka č. 6

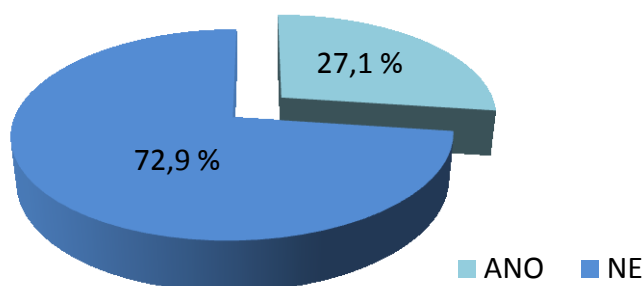


Zdroj: [vlastní zpracování]

7) Zařídil Vám agent nějaké sponzorské výhody?

Jedná se zde o výhody, které plynou hráčům například uzavřením smlouvy s konkrétní sportovní značkou, jež je posléze zásobuje materiálním vybavením v průběhu sezóny. Dále to může být účast v reklamě nebo jiné promo akci. Jsou to povětšinou marketingové záležitosti, které se spíše týkají hráčů zvučnějšího jména.

Graf 5.6 Otázka č. 7



Zdroj: [vlastní zpracování]

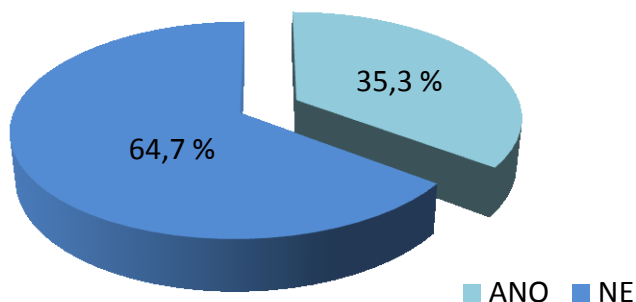
8) Kolik Vám zařídil agent testů v jiném oddílu?

Z vyplněných odpovědí fotbalových hráčů jsem udělal aritmetický průměr. Fotbalový agent nebo zastupující agentura zařídila svým hráčům v průměru asi 1,7 zkoušek, ať už v ČR nebo v zahraničí. Nejčtenější odpovědí byla zkouška jedna nebo žádná, naopak nejvyšší počet zkoušek se objevil v počtu čtyři.

9) Myslíte si, že profese fotbalový agent je v dnešní době nezbytná?

Hráči si myslí, že profese fotbalového agenta v dnešní době není důležitá a zcela jednoznačně se vyjádřili v počtu 64,7 % pro odpověď „NE“, opak si myslí 35,3 %. Podle mého názoru je profese fotbalového agenta důležitá při přestupu do zahraniční soutěže, netvrdím však, že je zcela nezbytná.

Graf 5.7 Otázka č. 9

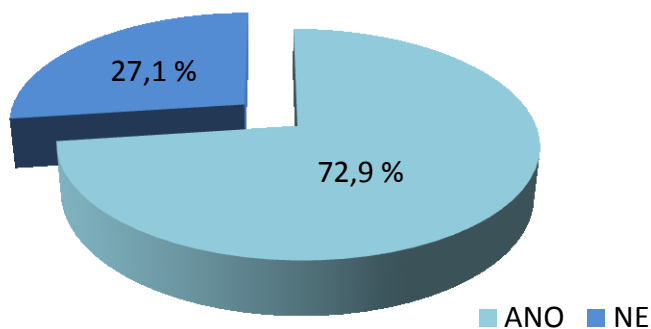


Zdroj: [vlastní zpracování]

10) Myslíte si, že trh v tuzemsku je přesycen fotbalovými agenty?

Tato otázka navazuje na předešlou otázku, většina hráčů si myslí, že u nás je velká konkurence a trh je přesycen fotbalovými agenty. Hráči, kteří se vyjádřili pro odpověď „ANO“ byli v počtu 72,9 %, naproti tomu 27,1 % si myslí, že trh v tuzemsku fotbalovými agenty přesycen není. Téměř každý mladý hráč, který je nějakým způsobem zajímavý, má dnes agenta, tudíž se zde nabízí odpověď, kterou hráči zvolili.

Graf 5.8 Otázka č. 10

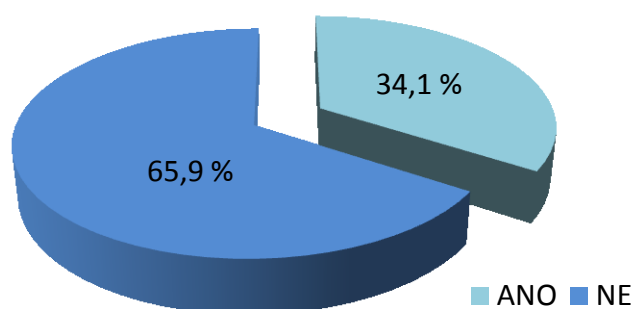


Zdroj: [vlastní zpracování]

11) Máte zkušenosti se zahraničními fotbalovými agenty?

Tato otázka směřovala na zahraniční fotbalové agenty, kteří mají v ČR své zastupované hráče. Zde většina fotbalistů odpovědělo, že se s nimi nesetkali.

Graf 5.9 Otázka č. 11

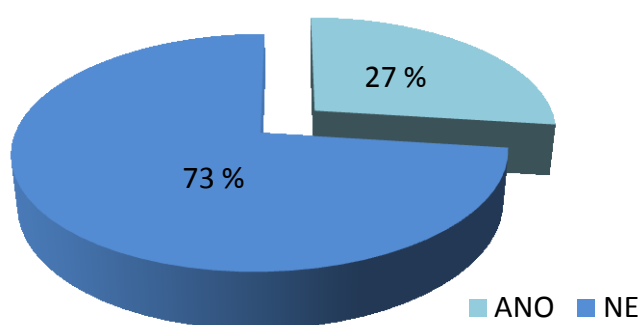


Zdroj: [vlastní zpracování]

12) Chcete nebo uvažujete o změně Vaší agentury?

Poslední otázka byla jednoduchá a výstižná. Odrazily se v ní předešlé odpovědi respondentů. Fotbalisté, kteří by svoji stávající fotbalovou agenturu neměnili, je 73 %, zatímco 27 % o změně minimálně uvažuje.

Graf 5.10 Otázka č. 12



Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2 Pohled vybraných fotbalových agentů s licenci Player's Agent

Nejdůležitější a stěžejní pro mou diplomovou práci byly rozhovory s Josefem Vejmelkou (All Stars Team), Martinem Říhou (MLM Sport Management), Danielem Hanusem (SMA) a Jiřím Stejskalem (MSG), kteří vykonávají funkci fotbalových agentů a zároveň jsou majitelé vybraných a zkoumaných společností. Odpovídali mi ochotně na mnou připravené otázky a snažili se nastínit práci a roli svých agentur. Z těchto rozhovorů jsem čerpal informace pro další části mé práce.

Josef Vejmelka figuruje jako spolumajitel společnost All Stars Team. Na začátku rozhovoru mluvil o tom, jak udělal v roce 2004 zkoušky na profesi fotbalového agenta a následně se začal touto profesí zabývat. Jako funkcionář pracoval ve fotbalovém klubu FK Chmel Blšany a spolupracoval i s agentem Pavlem Zikou, se kterým založili dnešní společnost Sport Invest.

Společnost charakterizuje jako mladou, dynamickou a rozvíjející se agenturu, která spolupracuje asi se čtyřiceti hráči a je součástí velkého koncernu skupiny Destination Group. Prvním a dodnes nejvýznamnějším klientem společnosti je Petr Janda. V portfoliu hráčů v dnešní době dorůstá generace, se kterou má firma smělé plány v kontextu se zahraničím.

Další otázka zněla, jakými schopnostmi a dovednostmi by měl oplývat fotbalový agent. Vejmelka odpovídá, že tato práce je o kontaktech a o práci s lidmi. Vysokoškolské vzdělání nepovažuje při této profesi za důležité, ale zdůrazňuje zde umění mluvit cizími jazyky.

O problémech současného managementu ve sportovní sféře mluví spíše obecněji a zdůrazňuje zde vazby, které jsou vytvořené z minulosti a ze kterých ještě dnes manažeři těží. Trendem v tomto případě bude určitě to, že manažeři a majitele sportovních klubů chtějí ušetřit peníze a naopak vydělat na přestupu mladých a talentovaných hráčů do zahraničí.

Agent Vejmelka se také zmínil o tom, že ho kontaktoval David Nehoda z agentury Nehoda Sport, která v poslední době ustupuje do pozadí, a dal mu návrh na spojení obou společností. Na tuto nabídku Josef Vejmelka nekývnul, protože si chce jít dál svou cestou.

„Za největší přednost naší agentury považuji rodinnou atmosféru a kamarádský přístup ke všem a ze strany všech klientů. Nejsem konfliktní typ a hráčům nic nepřikazuji, snažím se jim v každém případě říkat pravdu. Samozřejmě, že někdy je tento pozitivní přístup na škodu,“ odpověděl Josef Vejmelka na otázku, v čem se cítí být lepší než ostatní.

Jiří Stejskal je majitelem společnosti MSG. Dle jeho slov se agentura snaží působit jako realistická s přesnou vizí. Spolupracuje s inteligentními typy hráčů a komunikaci s rodiči hráčů bere jako samozřejmost. Jako důležitý prvek v hierarchii společnosti uvádí zahraničního agenta z Toga Gabina Essowe Abala, který soustřeďuje svoji činnost na africký fotbalový trh.

Dále agent Stejskal tvrdí, že pozice fotbalového agenta je v profesionálním fotbale důležitá a podle jeho slov jsou fotbaloví agenti právníky, kteří zastupují hráče. Správný a úspěšný agent musí umět cizí řeči a měl by být flexibilní. *„Vysokoškolské vzdělání je zde důležité, ale není nezbytnou podmínkou. Jestliže chce člověk někoho vychovávat, musí být sám určitým způsobem osobnost a měl by mít za sebou nějaké vzdělání, čím vyšší, tím lépe,“* tvrdí Jiří Stejskal.

Mezi největší problémy současného managementu řadí nevzdělanost a nerespektování se navzájem, protože řada lidí trpí nereálnými myšlenkami a přehnanými ambicemi. O dalším vývoji a trendech, které budou v této branži převažovat, mluví Jiří Stejskal vesměs pozitivně a vyzdvihuje práci manažerů v Olomouci, Spartě, Plzni a Liberci.

Poslední otázka směřovala k tomu, v čem se cítí být lepší než ostatní. Pan Stejskal na otázku nedokázal ze začátku odpovědět a bál se, aby nevyzradil svoje know-how, ale potom zmínil především jednání s hráči a určitou filozofii, která se v jeho společnosti dodržuje. *„Já osobně si myslím, že dokážu rozeznat fotbalistu od nefotbalisty a nebo fotbalistu s potencionálem hrát v zahraničí. Jsou zde důležité faktory sportovní a lidské, na které velice dbám,“* říká Jiří Stejskal.

Martin Říha na úvod charakterizuje MLM Sport Management tak, že se jedná o společnost, která je rozdělena na dvě části. Jedna část působí zde a druhá v Jižní Americe. Jejich cílem je zastupování nejen českých talentovaných fotbalistů, ale i zahraničních hráčů, především z balkánských zemí. V dnešní době spolupracuje firma se silnou skupinou v Rusku a s rodinou Luggieri v Itálii, která vytváří síť agentů po celém světě. Martin Říha je majitelem společnosti a má pod sebou pět lidí, kteří ve firmě pracují. Jsou to vesměs bývalí hráči, kteří mají dlouholeté zkušenosti z profesionálního fotbalu. Dále mají vytvořenou skautskou síť, která je na bázi externí spolupráce s týmem AC Sparta Praha.

Na otázku, jak by charakterizoval profesi fotbalového agenta, jeho schopnosti a dovednosti, odpovídá ze široka a zaměřuje se konkrétněji na svou společnost. Říká, že každý jde svou cestou a v jeho firmě pracují lidé, kteří jsou z osmdesáti procent bývalí

trenéři, takže se v této problematice dobře vyznají. Výhodou jsou samozřejmě stáže, jež spolupracovníci absolvovali a díky nimž procestovali řadu zemí a měli možnost vidět, jak se dělá fotbal jinde. Za nejdůležitější považuje vytvoření „networku“ a kontaktů, bez kterých se nemůžete na trhu prosadit. Důležitá vlastnost fotbalového agenta je komunikativnost a zvládání cizích jazyků. Vysokoškolské vzdělání nepovažuje v této branži za nejdůležitější a konstatuje, že vysoká škola je samostatná ulice.

Mezi největší problémy současného managementu ve sportovní sféře zařazuje neznalost a nevzdělanost lidí a schopnost být flexibilní. Na tomto fotbalovém trhu se už zdaleka nehospodaří s tolika penězi jako dřív, jsou zde asi jen čtyři kluby, které dokáží adekvátně zaplatit fotbalovému agentovi provizi, a proto se jako hlavní trend bude využívat především spolupráce se zahraničím.

Poslední otázka, která by měla vyzdvihnout práci a přednosti společnosti, zní, v čem se cítíte být lepší než vaši konkurenti. *„Naše silná stránka je znalost fotbalových klubů. Zaměřujeme se na to, kde kdo hraje a dokážeme hráče v relativně mladém věku odhadnout. Máme kontakty na špičkové kluby v Nizozemsku a Itálii, kde jsme si vytvořili síť našich partnerských společností,“* odpovídá Martin Říha.

Daniel Hanus je poslední oslovený agent. V našem rozhovoru se již v úvodu obecně rozpovídal o společnosti SMA a o její činnosti a působnosti. Agentura byla založena spolu se zahraničním partnerem, jehož jméno jsem se nedozvěděl, v roce 2007 a je to stále jediná fotbalová agentura působící na Moravě, konkrétně v Brně. Svojí činností se chtějí v dohledné době spíše zaměřit na „hotové“ fotbalisty namísto mladých, které nyní zastupují, a chtějí upustit od trendu, kterým bylo podepsání smlouvy co nejmladšími hráči.

V práci agenta hrají důležitou roli kontakty, které jsou nezbytné k tomu, aby společnost byla úspěšná. Daniel Hanus má kolegu a kamaráda v Rakousku. Ten má přímé kontakty na tamní kluby. Naopak v tuzemsku má dobrý vztah s panem Paskou. V současnosti se společnost snaží navázat kontakty v Německu a Turecku. *„Není možné mít kontakty po celém světě, ale musíme se soustředit na určitou oblast, kde si vybudujeme výborné kontakty, ze kterých budeme těžit,“* říká Daniel Hanus.

O budoucnosti profese fotbalového agenta mluví Hanus dosti skepticky. Nelíbí se mu, že se musí po pěti letech opět obnovovat hráčská licence a vykonávat zkoušky, navíc dle nějakých, přesněji nespecifikovaných, studií má v budoucnu dojít k úplnému a nenávratnému zrušení profese agenta. Tento počín by vedl k ještě větší „džungli“ ve fotbalovém prostředí, než doteď.

„Odlišujeme se určitě polohou, tím že jsme v Brně. Působil zde ještě Radek Drulák, který už práci agenta nevykonává a věnuje se jiné profesi. Máme dobré vztahy s Brnem, Olomoucí, Slováckem a také solidní kontakty s Rakouskem. Tato fakta považuji za naše silné stránky,“ odpovídá Hanus na otázku, v čem se cítí být lepší než jeho konkurenti.

5.3 Pohled mládežnických trenérů ČR

O rozhovor jsem požádal českého reprezentačního trenéra U-16 a U-17 **Josefa Csaplára** a jeho asistenta **Jiřího Kohouta**, který zároveň působí jako šéftrenér mládeže v FC Viktoria Plzeň. Otázky mi svými postřehy doplnil patron těchto mladých nadějí a bývalý úspěšný fotbalový reprezentant **Radek Bejbl**. Na připravené otázky mi ochotně odpovídali, čímž mi poskytli cenné informace z pohledu činnosti trenéra a částečně zodpověděli problematiku mé diplomové práce.

Rozhovor jsem prováděl na bázi připravených otázek, avšak vyplynul z toho rozhovor polostandardizovaný, ve kterém se diskutovalo na dané téma. Cíl tohoto rozhovoru byl zcela naplněn, dozvěděl jsem se spoustu zajímavých informací, a to zejména že fotbaloví agenti, respektive fotbalové agentury, fotbalu jako celku moc neprospívají, a tudíž není tato profese zcela nezbytná pro hráčův kariérní vývoj. Práce těchto agentů se v nejbližší době upraví legislativními stanovisky na ČMFS, protože agenti mají, a to bez nadsázky, obrovskou moc v dnešním fotbalovém prostředí.

První otázka zněla: „Jaké máte zkušenosti s fotbalovými agenty, respektive fotbalovými agenturami, které zastupují fotbalové hráče?“ Podle názoru Josefa Csaplára převažují negativní zkušenosti týkající se psychologického a motivačního procesu hráčů. Vidí zde velký prostor pro zlepšování. Radek Bejbl se na otázku dívá nejprve z pohledu své hráčské kariéry a říká, že jemu osobně rozhodně fotbalová agentura pomohla, a to konkrétně při přestupu do zahraničí. Po skončení fotbalové kariéry vidí práci fotbalových agentur z jiného úhlu pohledu a vesměs souhlasí s názorem Josefa Csaplára. Otázku doplňuje Jiří Kohout, který na začátku říká, že nemůžeme jednotlivé agentury žádným způsobem paušalizovat. Dále vyslovuje názor, že my nezasevění nevíme, jak jednotlivé agentury pracují. Většinou je přístup k hráčům poněkud drsný, a to kvůli faktu, že naberou velké množství hráčů a později si z nich vyberou pouze množinu těch nejlepších. Vyplývá z toho, že mladý hráč agenta nepotřebuje, protože se zde většinou nedělají velké mezinárodní přestupy a agent by měl hráče na tento krok spíš připravovat. Hráč musí být mentálně, sportovně a sociálně silný, aby byl připraven na případný přestup do zahraničí.

K tomu ještě Csaplár doplňuje, že by vývoj hráče měl být v rovině hráč – trenér – rodič. V drtivé většině případů je zde vliv fotbalového agenta negativní.

„Fotbaloví agenti mají v dnešním fotbale velikou moc, ta je podložena z moci ekonomické. Veškerá moc pochází z moci ekonomické, když nemáte ekonomickou moc, tak nemůžete mít moc obecnou a řada agentur, hlavně těch velkých, tuto moc má a proto hrají ve fotbale velkou roli,“ říká Josef Csaplár, který odpovídal na otázku, jestli hrají fotbaloví agenti v dnešním fotbalovém dění důležitou roli, nebo by se fotbal obešel i bez nich.

Další otázka má vazbu na profesi mládežnických fotbalových trenérů. Ptal jsem se na názor, zda když mladý hráč přestupuje do ciziny, jestli je zde velký tlak od fotbalových agentů. Josef Csaplár se rozpovídal o dvou rovinách této problematiky, říká: *„Zaprvé je to tak, že odchází hráči, kteří tady už něco dokázali, viz případ Radka Bejbla, když odcházel do zahraničí. Naproti tomu Angličané tvrdí, že když náš hráč bude hrát dva nebo tři roky českou ligu, tak je pro velký evropský fotbal nepoužitelný, protože získá tolik špatných návyků, že se už jen stěží dají odstranit. Při odchodu mladých hráčů většina umře na mentální vývoj, protože tam jsou bariéry sociální, kulturní, jazykové a podobně. Jeden z padesáti na to má, aby šel do zahraničí a prosadil se takhle mladý.“* Posléze tuto odpověď doplňuje Radek Bejbl: *„Je rozdíl, když hráč odchází v patnácti nebo v devatenácti letech. Za tři roky může hráč víc mentálně vyžrát, a to je pro něj potom jednodušší, samozřejmě záleží, jak a kým je hráč veden.“*

Na to navazuje otázka, jestli existuje nějaká spolupráce mezi fotbalovým agentem a trenérem. *„Jsme ve fázi, kdy se nastavuje nějaká spolupráce z pohledu svaz – agenti, a snažíme se nastolit nějakou kulturu se záměrem dostat fotbal dál,“* říká Josef Csaplár.

K otázce, jakým směrem se bude ubírat samotná profese fotbalového agenta, Josef Csaplár říká, že by se měla ubírat tím, na co vznikla, tzn., že fotbalový agent je obchodník. Ideální stav je, když hráč do osmnácti let nemá žádného agenta. Fotbalový agent by si neměl nárokovat funkci výchovnou nebo fakt, že hráče vytváří. Měl by fungovat pouze jako zprostředkovatel při uzavírání smluv.

Nakonec jsem se zeptal, jestli si myslí, že je vysokoškolské vzdělání důležité pro práci fotbalového agenta a jakými schopnostmi a vlastnostmi by měl takový agent disponovat. Josef Csaplár tvrdí, že vzdělání je všeobecně důležité, ale některé věci se tam získat nedají. *„Někdy nestačí ani deset škol.“* Základní vlastnosti nedokázal posoudit, ale vyřkl jednu krásnou myšlenku, kterou by se měli řídit i fotbaloví agenti, a to je, že by se každý měl ptát, jestli to co dělá, dělá dobře pro fotbal. Jestliže ano, tak je to v pořádku. Na druhou

stranu, pokud na položenou otázku zvolí odpověď „ne“, dělat by to určitě neměl. V dnešní době však mezi agenty nacházíme řadu těch, jež se definicí P. Josefa Csaplára neřídí.

5.4 Srovnání vybraných fotbalových agentur

Na základě získaných dat jsem provedl srovnání čtyř vybraných fotbalových agentur. V rámci jejich fungování jsem se zabýval hodnocením portfolia služeb a zároveň portfolia hráčů, webovými stránkami, jež slouží k propagaci a měly by poskytovat stěžejní a klíčové informace o dané agentuře a v neposlední řadě ovlivnil mé hodnocení subjektivní postoj a dojem, jímž na mě agentura a její zaměstnanci působili. Hodnocení jsem provedl na škále 1 – 5, kdy jednička byla nejlepší a pětka nejhorší. Výsledky je možno najít v tabulce, ve které jsou zaznamenány agentury, jež jsem zkoumal. Agentury byly hodnoceny ve všech čtyřech bodech, konkrétně tedy portfolio služeb, portfolio hráčů, webové stránky a subjektivní dojem na osobu agenta. Výsledky jsou aritmetickým průměrem bodů, jež agentury získaly v jednotlivých „disciplínách“. Z daných agentur jsem si pro další zpracování vybral tu, jejíž výsledky dosáhly nejlepšího bodového hodnocení.

Jako nejlépe hodnocená společnost mi zde vyšla agentura **All Stars Team**, jejíž průměrná známka v rámci všech zkoumaných kritérií dosáhla čísla 1,8.

Tab. 5.4 Srovnávací tabulka vybraných společností

Vybrané agentury	Portfolio služeb	Hráčské portfolio	Webové stránky	Hodnocení agenta	Výsledek
Marketing Sport Group	2	3	2	2	2,3
MLM Sport Management	2	2,5	2	3	2,4
All Stars Team	1,5	2	2	1,5	1,8
Sport Management Agency	2,5	1,5	1,5	2	1,9

Zdroj: [vlastní zpracování]

Portfolio služeb

První ze zkoumaných kritérií jsou služby, které společnost nabízí. Základní službu, kterou každá společnost nabízí, je zastupování fotbalových hráčů, jež jsou smluvně

vázání², vyjednávání lepších smluvních podmínek s fotbalovým klubem a zajištění veškerého servisu, který souvisí s přestupem do jiného fotbalového oddílu. Tyto základní služby můžeme nazývat primárními službami.

Za sekundární služby v tomto případě lze považovat další servis, který svým klientům společnosti nabízí. Jsou to především služby, jež zahrnují zdravotní péči, finanční a daňové poradenství, individuální tréninky, marketing a reklamu. Těmito službami disponují téměř všechny společnosti.

Za nejlepší v tomto případě považuji agenturu All Stars Team, která kromě již zmíněných služeb nabízí organizování tréninkových kempů v tuzemsku i zahraničí a každoročně pořádá turnaj mladších žáků All Stars Cup. Dále společnost disponuje propracovaným marketingem, kdy nabízí široké rozmezí sponzorování, které se v případě potřeby dá individuálně upravovat.

Hráčské portfolio

Nejdůležitější částí z celkového pohledu společnosti jsou bezesporu samotní hráči. Kvalita a kvantita hráčů určuje postavení společnosti na trhu. V tomto měřítku mají určitou výhodu větší společnosti (Sport Invest, ISM, Nehoda Sport), které na trhu fungují již několik let a mají vybudované silné hráčské portfolio, díky kterému získaly výsadní postavení.

Při zkoumání mých čtyř vybraných společností jsem bral v potaz počet hráčů, které společnost zastupuje, a manažerský tým, který se o tyto hráče stará. Měl by zde fungovat vztah agent – hráč, kdy se agent nebo jeho spolupracovníci zajímají o hráčův vývoj a mají o něm detailní přehled. Vidět hráče jednou měsíčně v zápase nebo na tréninku neznamena, že mám o hráči přehled.

Nejlepší hodnocení jsem v tomto ohledu udělil agentuře Sport Management Agency, která má sedmnáct zastupovaných hráčů, mezi nimiž jsou mládežnickí reprezentanti a schopný manažerský tým čtyř lidí starajících se o tyto hráče.

² V některých případech společnosti realizují přestupy hráčů, se kterými mají jen ústní dohodu nebo jiný mandát.

Webové stránky

Každá společnost disponuje svými internetovými stránkami, kde je nějakým způsobem popsán profil společnosti, vedení společnosti, služby které nabízí, kontakt, sídlo společnosti plus další různé záložky podle potřeb dané agentury.

Při hodnocení webových stránek jsem bral v potaz především jejich obsah, design a aktuálnost. Jako nejlepší mi vyšly internetové stránky společnosti Sport Management Agency, které nedávno prošly rekonstrukcí. Jejich provedení je jednoduché, přehledné, obsahová stránka je v pořádku a jsou zde aktuálně doplňovány informace spojené se zastupovanými hráči.

Hodnocení agenta

Poslední kritérium je zcela subjektivní a vyplynulo z absolvovaných rozhovorů s fotbalovými agenty. Hodnotil jsem zde jejich ochotu, vstřícnost a výřečnost. Zohledňoval jsem zde jazykovou připravenost a vysokoškolské vzdělání.

Nejlepší hodnocení v těchto mnou zvolených kritériích jsem dal fotbalovému agentu Josefu Vejmelkovi z agentury All Stars Team, se kterým jsem absolvoval téměř hodinu a půl dlouhý rozhovor.

5.5 Aplikace SWOT analýzy na All Stars Team

Pro detailní přehled zkoumané agentury All Stars Team jsem použil SWOT analýzu, která dokreslí slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby a zároveň podá ucelený obraz dané společnosti. Informace pro danou SWOT analýzu jsem čerpal především z rozhovorů s fotbalovými agenty a fotbalovými trenéry. Pomohly mi zde také informace získané z webových stránek společnosti.

Tab. 5.5 SWOT analýza společnosti All Stars Team

Silné stránky (Strenght)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">❑ Součást skupiny Destination Group❑ Licence UEFA Match Agent❑ Tréninkové kempy❑ Turnaj All Stars Cup❑ Vlastní aktivity společnosti	<ul style="list-style-type: none">❑ Malá propagace společnosti❑ Úzký manažerský tým❑ Hráčské portfolio
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threaths)
<ul style="list-style-type: none">❑ Vstup ČR do Evropské Unie (EU)❑ Zvýšení podvědomí o společnosti❑ Odlišit se od konkurence❑ Zaměření své působnosti na jiný region❑ Navázat spolupráci se zahraničním agentem	<ul style="list-style-type: none">❑ Limit zahraničních hráčů❑ Rozšířená konkurence na trhu❑ Nasycenost trhu❑ Legislativní podmínky

Zdroj: [vlastní zpracování]

Silné stránky (Strenght)

Součást skupiny Destination Group - společnost All Stars Team je zastřešena jedním z největších incomingových operátorů ve střední Evropě. Destination Group působí na trhu od roku 1995 a zabývá se organizováním cestovního ruchu. Tento servis zahrnuje především leteckou dopravu a ubytovací služby.

Licence UEFA Match Agent – ve vedení společnosti figuruje Jiří Valín, který jako jediný agent v ČR vlastní licenci UEFA Match Agent. Tato licence ho opravňuje k pořádání utkání, turnajů nebo výletů na území UEFA, které se týkají reprezentačních týmů nebo klubů, které jsou členy UEFA.

Tréninkové kempy – společnost zajišťuje tréninkové kempy v ČR v průběhu celého roku, v letních i zimních měsících. Zajišťuje také zahraniční tréninkové kempy v zimních měsících především v Portugalsku a Španělsku, v létě především na Slovensku, v Rakousku a Itálii.

Turnaj All Stars Cup – od roku 2009 společnost pořádá mezinárodní turnaj mladších žáků, který se koná v areálu SK Slavia Praha v Praze. Tento turnaj přináší fotbalovou kvalitu a příjemnou atmosféru a účastní se ho pravidelně přední evropské kluby.

Vlastní aktivity společnosti – společnost dále od roku 2006 podporuje Bican Cup (turnaj hráčů do 17 let) a Fair-Play Cup (hráči do 11 let) mezinárodní halové turnaje mladých fotbalistů. Od roku 2007 podporuje české triatlonisty na prestižním závodě Ironman na Havaji. V roce 2005 se společnost podílela na úspěšném překonání kanálu La Manche, který Yvetta Hlaváčová přeplavala v novém českém rekordu.

Slabé stránky (Weaknesses)

Malá propagace společnosti – All Stars Team není příliš medializovaná společnost a v podstatě nemá žádnou strategickou reklamu, mimo spolupráci s prvoligovým FC Slovan Liberec, kde má společnost svou reklamu na otáčecích panelech kolem hřiště. O tomto problému se v rozhovoru zmínil i Josef Vejmelka, hráčský agent a majitel společnosti.

Úzký manažerský tým – nevýhodou společnosti je bezesporu její úzký tým, řídící společnost. O klienty společnosti se stará již zmíněný Josef Vejmelka a o zajišťování fotbalových kempů Jiří Valín. Dále jsou zde pracovníci, kteří se starají o obchod, produkci a leteckou dopravu.

Hráčské portfolio – společnost má pod smlouvou čtyřicet hráčů, což je mnoho, když bereme v potaz to, že se o ně starají jen dva agenti (Vejmelka, Valín). Nabízí se zde otázka, zda by se neměl rozšířit manažerský tým nebo snížit počet klientů. Druhá věc je, že téměř polovina hráčů je pod smlouvou v týmu SK Slavia Praha. Tento fakt musíme brát v úvahu, protože tým z Edenu se potýká s tíživou finanční situací.

Příležitosti (Opportunities)

Vstup ČR do Evropské Unie – při vstupu České Republiky do EU umožnil českým občanům pracovat v jakékoliv zemi EU bez omezení. Tato výhoda se týkala samozřejmě i fotbalistů, kteří již nebyli limitováni kvótou FIFA, kdy mohou hrát maximálně 3 cizinci z nečlenských zemí EU.

Zvýšení podvědomí o společnosti – All Stars Team je menší sportovní a marketingovou společností, která však nemá vybudované jméno u nás ani ve světě. Jak zvýšit podvědomí o této společnosti se pokusím nastínit v kapitole návrhy a doporučení.

Odlišit se od konkurence – na tuzemském trhu je v dnešní době příliš velká konkurence. Jak už jsem se zmínil výše, v ČR je 34 licencovaných agentů a přibližně devět společností, které jsem popsal v charakteristice trhu. V mých rozhovorech s agenty a trenéry i v dotaznících hráčů se téměř každý zmínil, že tento počet je na Česko vysoký. Práce všech agentur je založena na stejném principu, podle mého názoru by se společnost měla zaměřit i na jiné spektrum sportů.

Zaměření své působnosti na jiný region – sídlo společnosti je v Praze a tudíž se orientuje spíše na fotbalisty z tohoto regionu. Jako příležitost se zde nabízí rozšíření své působnosti i na Moravu (zatím zde působí jen jeden agent – Daniel Hanus), samozřejmě by to sebou neslo větší finanční nároky a rozšíření manažerského týmu.

Navázat spolupráci se zahraničním agentem – při dnešní velké konkurenci na fotbalovém trhu se nabízí navázání spolupráce se zahraničím, konkrétně s agentem nebo agenturou se stejnou vizí a smýšlením. Důležité jsou v tomto kontextu kontakty a dobré vztahy, které uvedli všichni fotbaloví agenti jako jednu z nejdůležitějších věcí pro to, aby se agent nebo agentura prosadili.

Hrozby (Threats)

Limit zahraničních hráčů – především v Anglii a Německu se hodně diskutuje o počtu cizinců v nejvyšší lize, uvažuje se o zavedení pravidla, které nebude znevýhodňovat domácí fotbalisty. Toto pravidlo však přichází do kontrastu s jedním z hlavních pilířů EU, které hovoří o volném pohybu osob a pracovních sil, proto je jeho zavedení hodně diskutabilní.

Rozšířená konkurence na trhu – společnost All Stars Team působí na trhu teprve pět let, tudíž se jedná o mladou společnost. V porovnání s velkými společnostmi, které na

českém trhu figurují již několik let a jejich pozice je podložena kvalitním hráčským portfoliem, je tato agentura v nevýhodě.

Nasycenost trhu – velká konkurence v dnešní době zapříčiňuje to, že se najde v našich profesionálních soutěžích (první a druhá liga) jen málo hráčů, kteří nemají smlouvu o zastupování s nějakou agenturou nebo agentem. Trendem je dnes mít pod smlouvou i mladé talentované hráče nad 15 let, často i mladší. V těchto případech je nutno uzavírat dohody či smlouvy o smlouvách budoucích s rodiči.

Legislativní podmínky – na tento trend zastupování mladých hráčů by měl v dohledné době reagovat fotbalový svaz a přijít s konkrétními návrhy pro věk zastupovaného hráče. Podle slov Josefa Csaplára by se už konečně měla nastavit nějaká spolupráce, která by byla ku prospěchu celého fotbalu.

5.6 Aplikace Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil na All Stars Team

V teoretické části jsem popsal model Porterovy analýzy, který se skládá z pěti konkurenčních sil. V této praktické části se pokusím aplikovat tento model na fotbalovou agenturu All Stars Team a budu se snažit nastínit a dokreslit souvislosti, které nabízí mé téma diplomové práce – analýza konkurence fotbalových agentur.

Konkurenti v odvětví

Konkurenti v tomto odvětví jsou především agenti a agentury, které působí na území České republiky a mají v hráčském portfoliu české i zahraniční hráče. Dále to jsou i zahraniční agenti nebo agentury působící mimo tuzemské území a mající v hráčském portfoliu nejen hráče zahraniční, ale i hráče z ČR.

Existují zde faktory, které ovlivňují sílu jednotlivých konkurujících agentur. Je to především velikost agentur. Mezi největší konkurenty All Stars Team patří především menší agentury MLM Sport Management, Marketing Sport Group, Sport Management Agency a Chovanec Sport Agency. Dále může být společnost ovlivňována většími a silnějšími agenturami, kam můžeme zařadit Sport Invest, ISM Football a IFM-M. Zvláštní pozici zaujímá agentura Nehoda Sport, která pomalu ztrácí kredit, naopak do popředí se dostává nově založená agentura European Sport Agency Müller.

Dalším faktorem jsou vstupní bariéry. Vstup do tohoto odvětví jsem popsal v kapitole 4.2.1, kde jsem definoval fotbalového agenta. Délka kontraktu mezi agentem a hráčem je maximálně dva roky, po uplynutí této doby může hráč libovolně změnit

zastupující agenturu. Osoba hráčského agenta je omezena délkou licence, která je pět let. Po této době dochází k přezkoušení, pokud agent neprokáže znovu požadované znalosti, je mu licence odebrána.

Hrozba v podobě nově vstupujících firem

Na trh vstupují především noví fotbaloví agenti nebo fotbalová agentura, kterou si agent založí. Vstup na tento trh je otevřený, tudíž do něj může vstoupit téměř kdokoli, kdo splní předepsané podmínky k udělení hráčské licence Players' Agent. Za největší překážku vstupu a následné prosazení na dnes již téměř nasyceném trhu můžeme vidět v podobě kontaktů, kterých je dnešní trh přesycen, na nichž však zároveň závisí existence nejen agenta, ale také celé agentury. Další překážkou ke vstupu je kauce, která se skládá při vykonávání hráčských zkoušek.

Dodavatelé

Dodavatele je možné rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří především samotní hráči, kteří jsou zájmem fotbalových agentů. Dále sem patří fotbalové kluby, jež dodávají hráče a prostřednictvím agentur jsou hráči nabízeni do nových klubů. Patří sem také hráčští agenti a scoutové. V praxi fungují různé spolupráce mezi tuzemskými a zahraničními agenty.

Druhou skupinou, která disponuje slabší vyjednávací pozicí na trhu, jsou poskytovatelé sekundárních služeb, které agentury nabízejí. Jedná se o fotbalové trenéry, pojišťovny, lékaře, fyzioterapeuty, finanční poradce, marketingové agentury a další.

Substituty

Jsou to hráči, kteří nikdy neměli hráčského agenta, nebo jim skončila smlouva o zastupování hráčským agentem a již nového nehledají. Většinou jsou to věkově starší hráči nebo hráči, kteří nemají ambice na zahraniční angažmá. Odhady hovoří o počtu okolo 8 %, ale přesné vyčíslení jsem nezjistil.

Dnes je již téměř jasné, že každý mladý talentovaný hráč má svého agenta, který ho zastupuje. Z tohoto pohledu je zřejmé, že trendem je být v zastoupení hráčského agenta, který se o hráče stará. Diskutabilní je zde však otázka, co se stane s profesí hráčského agenta po zavedení různých regulí, které se chystají na FIFA a ČMFS. Potom by se procento hráčů, které agent nezastupuje, mohlo zvyšovat.

Odběratelé

Mezi odběratele fotbalových agentur patří především samotní hráči a fotbalové kluby, které využívají agenty a scouty k získání nových hráčů do svého klubu. Dále je nutné zmínit i ostatní sportovce, kteří využívají doplňkové služby agentur.

V agentuře All Stars Team je to hráčské portfolii, které je tvořeno téměř z poloviny hráči týmů SK Slávia Praha. Dále je to Veronika Holíšová, talentovaná golfová reprezentantka, kterou firma zastupuje, plus další sportovci.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ALL STARS TEAM

Na konci své diplomové práce bych chtěl podat konkrétní návrhy a doporučení společnosti All Stars Team, které jsem zjistil a strategicky promyslel. Ty by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti dané agentury. Některé návrhy vyplynuly z rozhovorů, které jsem vedl s fotbalovými agenty čtyř zkoumaných společností, s fotbalovými trenéry a z dotazníkového šetření s profesionálními fotbalisty šesti týmů.

Zvýšení podvědomí o společnosti

Jeden z nejvýraznějších nedostatků bych viděl ve špatné propagaci společnosti. Tato agentura nemá v podstatě žádnou přímou reklamu a její marketingová propagace výrazně pokulhává. I podle slov Josefa Vejmelky není momentálně ve firmě návrh nebo cíl, jak zvýšit povědomí o společnosti. Přitom agentura pořádá fotbalové kempy, organizuje fotbalový turnaj mladších žáků a provozuje další aktivity. Dobře mířenou a připravenou reklamní kampaní by se určitě zvýšil zájem klientů o poskytované služby společnosti.

Návrh: Podle mého názoru by na začátku stačilo prezentovat společnost All Stars Team v tištěných médiích. Jednou z možností, která se nám nabízí, jsou sportovní magazíny Sport magazín, Hatrick nebo Gól.

Pro mé účely jsem vybral magazín Gól, který se věnuje fotbalu a hokeji, dvěma nejrozšířenějším sportům na území České republiky. Nyní dochází ke změně vlastníka vydavatelské společnosti, tak se přesný obsah tvoří, ale podle získaných informací by se neměl nějak zásadně měnit a měl by korespondovat se stávajícím obsahem i layoutem. Časopis Gól bude nyní pod záštitou ČMFS, který hodlá ve formě předplatného dodávat časopis všem fotbalovým klubům od okresních přeborů po nejvyšší soutěž.

Časopis vychází každý čtvrtek a stojí 10 Kč. Počet výtisků je 15 000 ks. V následující tabulce jsou uvedeny ceny inzerce v tomto magazínu a v příloze č. 4 je ukázka návrhu reklamy společnosti All Stars Team.

Tab. 6.1 Ceník inzerce v časopise Gól³

Formát	Cena v Kč
Titulní strana	95 000
2. obálka	85 000
3. obálka	80 000
4. obálka	90 000
1/1 strana	64 000
2 1/1 strany	116 000
1/2 strany	33 500
1/3 strany	21 500
1/4 strany	18 000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Odlišit se od konkurence

Na trhu se sportovními a marketingovými agenturami panuje v dnešní době velká konkurence, proto předpokládám, že nebude trendem příliš velký vstup nových agentur na tento již skoro přesycený trh. Všechny fotbalové agentury pracují na stejném principu a nabízejí téměř totožné služby, což pokládá otázku, jak se odlišit od konkurence, abychom neztratili stávající zákazníky a ba naopak zvýšili své postavení na trhu. Jako jednu z možností vidím to, že se firma zaměří na ostatní sporty.

V dnešní době je zaznamenán výrazný nárůst nových sportů i produktů se sportem souvisejících. Zákazníci jsou čím dál náročnější a vyžadují určitou kvalitu a profesionální přístup. Zde spatřuji výhodu a rozšíření společnosti o další sporty.

Návrh: Myslím si, že by bylo přínosné zaměřit se na dva nové sporty a to na badminton a golf. Badminton v posledních letech zaznamenal zvýšení oblíbenosti a pomalu se dere na výsluní. Je to raketový sport, který není tak finančně náročný jako obdobné raketové

³ Ceny inzerce jsou kalkulovány v plnobarevném provedení a neobsahují DPH 20 %.

sporty, kterými jsou tenis nebo squash. Golf je dnes stálíci a své místo mezi nejoblíbenějšími sporty si získal už dávno, je to však sport z kategorie těch dražších.

Nabízí se zde dvě možnosti, zaprvé by se agentura mohla zaměřit na zastupování hráčů z těchto sportů. Otázkou však zůstává, jestli by to bylo pro firmu dostatečně finančně zajímavé a motivující. Další možností je představení, naučení základních pravidel a techniky vybraného sportu pro nové zájemce. To by se mohlo konat formou kempů nebo individuálních hodin s našimi novými trenéry a odborníky.

Rozšíření manažerského týmu

Navazuje na návrh, jak se odlišit od konkurence. Souvisí s tím samozřejmě i kapacita pracovních míst ve firmě. Ta je v dnešní době i tak na špatné úrovni. Domnívám se, že dva agenti na čtyřicet hráčů je žalostně málo. Nejsem si jist, zda je možno poskytnout v tomto poměru (hráč versus agent) klientům veškerý servis.

Návrh: Navrhuji přijmout kvalifikované manažery nebo trenéry, kteří se budou starat o nově vybrané sporty a budou spolu organizovat sportovní kempy. Jejich počet by samozřejmě záležel na množství sportů, o které bychom rozšířili naše portfolio služeb. Dále bych viděl jako potřebné rozšířit tým lidí, kteří se starají o fotbalové hráče, aby se tímto zkvalitnily poskytované služby. Samozřejmě celkové rozšíření pracovní kapacity záleží na finančních možnostech agentury.

Zaměření své působnosti na jiný region

Společnost má sídlo v Praze a svou působnost směřuje spíše na český kraj, což je zcela logické při stávající kapacitě pracovníků a manažerů v agentuře. Ze čtyřiceti klientů společnosti je pouze jediný, který hraje za tým, který působí na Moravě, konkrétně Michna Lukáš v týmu FC Zbrojovka Brno. Na Moravě působí doposud jediná agentura, a to již výše zmíněná SMA, kterou vlastní Daniel Hanus.

Návrh: Tento můj návrh úzce souvisí s rozšířením manažerského týmu, protože by bylo potřeba obsadit do pozic scoutů a manažerů kvalitní lidi, kteří se budou starat o novou lokalitu, kterou vidím v podobě celé moravské oblasti. Navzdory velké konkurenci spatřuji tuto možnost jako reálnou, protože v tomto kraji vyrůstali vždy talentovaní fotbalisté.

7 ZÁVĚR

Moje diplomová práce byla zaměřena na profesionální úroveň fotbalu, konkrétně na činnost hráčského agenta a fotbalové agentury, která zastupuje fotbalové hráče. Konkrétním cílem mé diplomové práce bylo provedení analýzy konkurence vybraných fotbalových agentur. Výsledkem pak ucelený pohled na činnost konkrétní agentury.

V teoretické části jsem se zabýval objasněním pojmů management a marketing. Detailně jsem se pak věnoval sportovnímu managementu a marketingu, ze kterých jsem čerpal dále a snažil se je uplatnit v praktické části. Mezi hlavní metody marketingového výzkumu jsem zařadil dotazník, osobní rozhovor, SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Tyto metody mi pomohly naplnit cíl mé diplomové práce.

Na začátku praktické části jsem zmapoval trh s fotbalovými agenturami, které jsem popsal a charakterizoval. Více jsem se zaměřil na agentury Marketing Sport Group, MLM Sport Management, All Stars Team a Sport Management Agency, se kterými jsem pracoval v dalších částech.

Další kapitolou byl popis fotbalového agenta s licencí Players' Agent, který líčil samotnou profesi hráčského agenta, smlouvu o zastupování, práva a povinnosti. V poslední části této kapitoly jsem uvedl počty hráčských agentů u nás i ve světě.

Analýzu získaných dat jsem popsal z pohledu samotných hráčů, kteří mi pomocí dotazníku, jež jim byl předložen, poskytli názor na danou problematiku. Dále jsem provedl osobní rozhovory se čtyřmi vybranými hráčskými agenty a mládežnickými reprezentačními trenéry, kteří mi prostřednictvím techniky polostandardizovaného rozhovoru nabídli rozdílný, ovšem zajímavý pohled na oblast zájmu této práce, tedy na fotbalové agentury.

Na základě čtyř kritérií, kterými byly portfolio služeb, hráčské portfolio, webové stránky a subjektivní hodnocení hráčského agenta, jsem provedl bodové hodnocení výše zmíněných agentur. V bodovém hodnocení agentur nejlépe uspěla společnost All Stars Team v čele s hráčským agentem Josefem Vejmelkou.

V samostatné kapitole jsem vypracoval SWOT analýzu pomocí níž jsem se snažil zhodnotit slabé a silné stránky a zanalyzovat příležitosti a hrozby této agentury.

Veškeré vazby tohoto odvětví a společnosti All Stars Team byly prokázány pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, kde jsem vysvětlil, které subjekty můžeme

zařadit mezi konkurenty v odvětví, nově vstupující firmy, dodavatelé, substituty a odběratelé.

Na závěr práce jsem zařadil mé konkrétní návrhy a doporučení, které by vedly k udržení stávající pozice na trhu a do budoucna by přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti této agentury. Mezi tyto návrhy a doporučení jsem umístil především možnost, jak zvýšit podvědomí o společnosti, odlišení se od konkurence, rozšíření manažerského týmu a zaměření působnosti firmy na jiný region.

Profese hráčského agenta úzce souvisí se „sportovním managementem“ a tudíž i oborem, který studuji. Hlavní přínos mé diplomové práce spatřuji v její pomoci při rozkrytí řady nepřímo viditelných vazeb a souvislostí s profesí hráčského agenta a fotbalových agentur. Dále tato diplomová práce může posloužit společnosti All Stars Team k zmapování konkurenčního trhu a ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

Ve fotbalovém prostředí se již delší dobu pohybuji a profese hráčského agenta je jednou z možností, kterou bych se chtěl v budoucnu vydat.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní publikace:

- [1] CANNICE, M.; KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.; *Management: a global and entrepreneurial perspective*. 12th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007. 527 s. ISBN 978-0-07-066019-9.
- [2] CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172s. ISBN 80-7219-010-5.
- [4] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [5] DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2010. 100s. ISBN 978-80-248-2164-1.
- [6] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [7] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 464 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [8] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [9] FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160s. ISBN 80-247-0385-8.
- [10] JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [11] KONEČNÝ, M.; NULLOVÁ, M. *Management*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2004. 267 s. ISBN 80-7248-240-8.

- [12] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerová, V. Nový. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] PARKS, J. B.; QUARTERMAN, J.; ZANGER, B. K. *Contemporary sport management*. 4th ed. University of Virginia: Human Kinetics, 1998. 349 s. ISBN 978-0-8732-2836-7.
- [15] PITRA, Z. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [16] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

World Wide Web:

- [17] *FIFA.com* [online] [cit. 2011-01-26] FIFA. Dostupné z WWW: <<http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/administration/playersagents/list.html>>
- [18] *Fotbal.cz* [online]. [cit. 2011-02-25]. ČMFS. Dostupné z WWW: <<http://nv.fotbal.cz/cmfs/Legislativa/index.php>>]
- [19] *Msg-agency.cz* [online]. [cit. 2011-04-07]. MSG. Dostupné z WWW: <<http://www.msg-agency.cz/cz/>>
- [20] *MLM-sport.com* [online]. [cit. 2011-04-07]. MLM Sport Management. Dostupné z WWW: <<http://www.mlm-sport.com/cs/>>
- [21] *Allstarsteam.cz* [online]. [cit. 2011-04-07]. All Stars Team. Dostupné z WWW: <<http://www.allstarsteam.cz/>>
- [22] *Sportma.cz* [online]. [cit. 2011-04-07]. SMA. Dostupné z WWW: <<http://www.sportma.cz/cs/novinky/?mt=51>>

SEZNAM ZKRATEK

AC	– Atletický klub
ČR	– Česká republika
EU	– Evropská unie
FC	– Fotbalový klub
FIFA	– Mezinárodní fotbalová federace
FK	– Fotbalový klub
IFM-M	– International Football Marketing & Management
ISM	– International Sports Management
MSG	– Marketing Sport Group
PR	– Public relations
SMA	– Sport Management Agency
UEFA	– Unie evropských fotbalových asociací

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

.....

Bc. Stanislav Tkadlec

Adresa trvalého pobytu studenta:

Práče 93, 671 61 Prosiměřice